DOCUMENT RESUME

ED 289 595 PS 017 025

TITLE	Guia para Los Coordinadores Educativos de Head Start (A Guide for Education Coordinators in Head Start).
INSTITUTION	Creative Associates, Inc., Washington, D.C.
SPONS AGENCY	Administration for Children, Youth, and Families (DHHS), Washington, DC. Head Start Bureau.
REPORT NO	ISBN-1-55672-021-1
PUB DATE	Aug 86
CONTRACT	105-85-1522
NOTE	246p.; For the English version, see PS 017 023.
PUB TYPE	Guides - Non-Classroom Use (055)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	MF01/PC10 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Administrator Role; Early Childhood Education; Parent Participation; Personnel Evaluation; *Program Administration; Program Evaluation; *Program Implementation; Staff Development; Teacher Supervision
IDENTIFIERS	*Project Head Start

ABSTRACT

This guide addresses the roles and responsibilities of education coordinators in Head Start programs. The guide covers the key roles of the coordinator: (1) leading the education component; (2) planning, implementing, administering, and monitoring the educational services; (3) supervising staff; (4) training staff and parents; and (5) evaluating the educational program. With the exception of the first chapter, which is an overview of Head Start and the education component, each of the eight chapters begins with an outline of the responsibilities of the coordinator in that role, a list of activities to perform and documents to review before reading the chapter, and a self-assessment. Narrative discussions of concepts and strategies related to fulfilling relevant reponsibilities follow. Each chapter concludes with a topical bibliography of annotated resources. (PCB)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH AND HUMAN SERVICES
Office of Human Development Services
Administration for Children, Youth and Families
Head Start Bureau

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

X This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.

☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.

• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ED289595

Guía Para Los Coordinadores Educativos de Head Start

PS 017025

GUIA PARA LOS

COORDINADORES EDUCATIVOS

DE HEAD START

Departamento de Salud y Servicios Humanos,
de los Estados Unidos
Oficina de Servicios Humanos
Administración de Niños, Jovenes y sus Familias.
Oficina de Head Start
Rama de Servicios Educativos

Esta Guía ha sido preparada como parte del
Contrato No. 105-85-1522
de la oficina de Head Start,
Administración de Niños, Jovenes y sus Familias,
Oficina de Servicios Humanos,
Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos

para Creative Associates, Inc.
Washington, D.C.
Diane Trister Dodge, Directora del Proyecto
Derry Gosselin Koralek, Asistente Principal
Cynthia Prather, Asistente del Programa

Agosto de 1986

Traducido al español por el Dr. David Cruz Lopez
Editado y corregido por Clotilde Benitez
y Carmen González

Los puntos de vista u opiniones expresadas en este documento, no son necesariamente la opinión oficial de la Administración de Niños, Jovenes y sus Familias.

INDICE DE MATERIAS

PAGINA

INTRODUCCION v

EL DICCIONARIO DE HEAD START viii

I - PERSPECTIVA GENERAL DE HEAD START Y DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Perspectiva General 5
La Singularidad de Head Start 6
Esfuerzos de Importancia para Mejorar el Programa 8
Responsabilidades del Coordinador Educativo 12
Recursos Bibliográficos 14

II - PAPEL DE LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

Liderazgo del Coordinador Educativo 25
Interacción con los Demás en Head Start 26
Estableciendo el Nivel de Calidad 27
Sirviendo como Recurso 29
Desarrollando Destrezas Administrativas 33
Abogando por los Niños 37
Estrategias para Lograr un Liderazgo Exitoso 39
Recursos Bibliográficos 40

III - LA PLANIFICACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

El Plan del Componente Educativo 53
Primer Paso: Organice un Grupo de Planificación que Incluya al Personal, a los Padres y a los Representantes de la Comunidad 56
Segundo Paso: Revise la Evaluación Diagnóstica de las Necesidades de la Comunidad 57
Tercer Paso: Revise las Normas de Ejecución del Programa y Desarrolle el Formato del Plan 60
Cuarto Paso: Defina la Filosofía del Programa 64
Quinto Paso: LLegue a un acuerdo sobre Metas y Objetivos 66
Sexto Paso: Establezca el Currículo 68
Séptimo Paso: Identifique Responsabilidades, Itinerario de Tiempo, Documentación 73
Octavo Paso: Proceso de Revisión Final 75
Presupuestando para el Componente Educativo 77
Reclutando al Personal del Componente Educativo 80
Estrategias para la Planificación Exitosa 88
Recursos Bibliográficos 89

IV - IMPLANTANDO EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Vigilando y Apoyando el Programa Diario 103
Individualizando el Programa 106

Ambiente Físico 116
Materiales y Equipo 120
El Manejo del Salón de Clases y las Relaciones Interpersonales 125
La Planificación: Lazos de Unión 129
Estableciendo Lazos de Unión con las Escuelas Elementales 134
Involucrando a los Padres en el Programa Educativo 136
Estrategias para la Implantación Exitosa del Plan Educativo 143
Recursos Bibliográficos 144

V - ADMINISTRANDO EL COMPONENTE EDUCATIVO

Políticas y Procedimientos del Programa Head Start 157
Mantenimiento de Documentos 162
Manteniendose Informado de las Actividades del Componente Educativo 167
Supervisando la Planta Física 172
Estrategias para la Administración Exitosa 175
Recursos Bibliográficos 176

VI - SUPERVISANDO AL PERSONAL DEL COMPONENTE EDUCATIVO

La Supervisión Efectiva se Basa Sobre las Normas del Trabajo 185
Motivando al Personal 189
Un Enfoque Individualizado de la Supervisión 193
La Evaluacion Logros del Personal 196
Tratando con los Problemas de Logros 202
Ayudando a los Maestros a Supervisar 206
Estrategias para una Supervisión Exitosa 209
Recursos Bibliográficos 210

VII - EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL Y DE LOS PADRES

El Compromiso de Head Start con el Adiestramiento 219
Desarrollando el Plan de Adiestramiento del Componente Educativo 223
Implantando el Adiestramiento del Personal 232
Implantando el Adiestramiento para Padres y Voluntarios 242
Estrategias para un Adiestramiento Exitoso 245
Recursos Bibliográficos 246

VIII - EVALUACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

La Autoevaluación Anual 257
Esfuerzos De Evaluacion del Programa Local 262
Estrategias para una Evaluación Exitosa 267
Recursos Bibliográficos 268

PROLOGO

La administración para Niños, Jóvenes y Familias se complace en proveer esta Guía a los Coordinadores Educativos de Head Start. La publicación de la Guía expresa el deseo de la Administración de mejorar la calidad de los servicios educativos en dichos programas. La Guía se ha escrito en inglés y en español para responder a las diversas necesidades lingüísticas de las comunidades servidas por los programas. La serie de materiales suplementarios que acompañan a la Guía, son lo suficientemente flexibles como para estimular los programas, adaptar y corregir la información provista. También se han desarrollado cintas magnetofónicas sobre el currículo y sobre la instrucción individualizada. Las cintas enfatizan los puntos claves cubiertos por la Guía y pueden ser usadas para entrenar y orientar al personal y a la comunidad sobre la filosofía educativa y el enfoque del programa Head Start.

La Guía ha sido objeto de cuidadosas revisiones por parte de expertos en educación infantil pre-escolar, por el personal de la Administración y por los Coordinadores Educativos quienes validaron el contenido de la misma por medio de pruebas actualizadas.

Confiamos que ustedes aprecien esta Guía como un recurso útil para mejorar el Componente Educativo.

Dodie Livingston
Comisionada ACYF

AGRADECIMIENTOS

Varios grupos de individuos participaron en distintas fases del Proyecto para desarrollar una Guía para Coordinadores Educativos de Head Start. Agradecemos profundamente el tiempo y la ayuda que tan generosamente dedicaron al mismo.

La Dra. Soledad Arenas, Oficial del Proyecto, proporcionó dirección y apoyo durante el mismo; Clennie Murphy, la Dra. Pamela Coughlin; Richard Johnson; Douglas Klafehn; Dollie Wolverton; la Dra. Mary Lewis, Martella Pollard, revisaron el manuscrito original de la Guía.

El Panel de Expertos se reunió dos veces en Washington, D.C., para editar los borradores de la Guía y proveer su enfoque y dirección.

Barbara T. Bowman
Yvonne F. Bushyhead
Helen Fisher-Ferguson
Yolanda García
Dra. Jenni W. Klein
Dorothy Kroehler
Sr. Geraldine O'Brien
Jeanne W. Quill
Judith Rothschild-Stolberg
Dra. Masako N. Tanaka

Un Equipo de Diseño se reunió varias veces con el personal de Creative Associates para consultar sobre el contenido del bosquejo e intercambiar ideas. Varios miembros de este equipo ayudaron a redactar y repasar varias secciones de la Guía.

Dra. Ann Gardner
Marilyn Goldhammer
Nancy Goldsmith
Mattie Jackson
Barbara Kamara
Roxanne Kaufman
Dra. Joan Lombardi
Nancy Mallory
Joanna Phinney
Peter Pizzolongo
Helen Taylor
Ruth Uhlmann

Los Convalidadores, diecisiete Coordinadores Educativos de la Región III, asistieron voluntariamente a dos días de orientación, usaron la Guía y los Materiales Suplementarios para su trabajo, que duró dos meses y nos proporcionaron sus opiniones y comentarios.

Mary Aangeenbrug
Tillie Bayless
Patricia Clark
Faith Coddington
Joan Elliott Cooper
Mattie Jackson
Mary Ann Johnson
Brenda Jones
Beth Molesworth
Suzanne Retzer
Yolanda Roberts
James Rossi
Nancy Parker Smith
Lavern Stewart
Jill Witherell

Coordinadores Educativos de todos los Estados Unidos asistieron a los talleres sobre la Guía en NAEYC y en la Conferencia Nacional de Head Start, contestaron a nuestras llamadas telefónicas y validaron el contenido y la necesidad de la Guía para Coordinadores Educativos en Head Start.

INTRODUCCION

El Componente Educativo es el más grande y más complejo de todos los componentes del programa Head Start. El contacto diario que el personal educativo tiene con los niños así como con los padres, coloca al Componente Educativo en el centro de las actividades programáticas encaminadas al desarrollo cognoscitivo de los niños al igual que a su desarrollo físico, emocional y social. Lo que sucede cada día en los centros y en los hogares afecta a cada componente del programa y a los servicios que provee. Mediante la interacción diaria, el personal educativo puede desarrollar y fomentar en los padres un sentido de confianza y de responsabilidad compartida para lograr las metas del Programa.

Como dicen las Normas de Ejecución del Programa, la meta global del Programa Head Start es el lograr el mayor grado de competencia social posible en los niños de familias de bajos ingresos. Bajo la supervisión del Director de Head Start, el Coordinador Educativo tiene la responsabilidad de asegurarse que se logren los siguientes objetivos, los cuales forman parte de las Normas de Ejecución del Programa:

(a) Proveer a los niños con un ambiente de aprendizaje y experiencias variadas que los ayuden a desarrollarse social, intelectual, física y emocionalmente de una manera adecuada a su edad y etapa de desarrollo a fin de llegar a la meta final de competencia social.

(b) Integrar los aspectos educativos de los distintos componentes de Head Start en el programa diario de actividades.

(c) Involucrar a los padres en las actividades educativas del programa para resaltar su papel como la principal influencia en la educación y en el desarrollo de los niños.

(d) Ayudar a los padres a que aumenten sus conocimientos, y así comprendan, las destrezas y la experiencia en el crecimiento y desarrollo de los niños.

(e) Identificar y reforzar aquellas experiencias que ocurren en el hogar las cuales los padres puedan convertir en actividades educativas para sus hijos.

PROPOSITO DE ESTA GUIA

El propósito de esta Guía consiste en servir como recurso tanto a los Coordinadores Educativos nuevos como a los de más experiencia, trabajando para lograr los objetivos del Componente Educativo. Definir el papel y las responsabilidades de los Coordinadores Educativos que supervisan al personal en planificar, implantar y evaluar servicios educativos en programas de Head Start. También puede servir como instrumento de adiestramiento para aquellos Coordinadores Educativos de programas grandes para que supervisen a otros Supervisores Educativos. La Guía explica como cumplir con las Normas de Ejecución del programa y provee procedimientos y prácticas apropiadas para implementar el programa Educativo.

Incorporando resultados de investigaciones y de estimados empíricos de las responsabilidades de los Supervisores Educativos, la Guía enfatiza la interrelación del componente educativo con los demás componentes del programa y delinea estrategias para desempeñar estas responsabilidades en forma eficiente y efectiva.

RASGOS DE ESTA GUIA

La Guía es útil por varias razones. En primer lugar **cubre el ámbito del programa en su totalidad.** Como va a ser usada por los Coordinadores Educativos nuevos, así como por los ya diestros, incluye estrategias para desarrollar nuevo liderazgo y para mejorar el que ya existe. Enfatiza el desarrollo de recursos y dirige al lector hacia materiales donde puede hallar más información acerca de ciertos temas en particular. Se puede leer de principio a fin, o se puede utilizar selectivamente por capítulos como fuente de información. En segundo lugar, la Guía es práctica. Debido a que la Guía está basada sobre las investigaciones, opiniones expertas y entrevistas de varios grupos de control de Coordinadores Educativos de Head Start, provee estrategias **prácticas** para llevar a cabo tareas claves y relaciona las teorías y conceptos con las operaciones diarias.

Por último, la Guía es **flexible.** Estimula al lector a escoger aquellas partes que son relevantes a sus necesidades, intereses y programas. Las exposiciones narrativas del texto se apoyan en un segundo volumen de materiales suplementarios con formato de hojas sueltas para que los Coordinadores Educativos puedan añadir materiales de sus propios programas, al igual que cualquier otro material relevante.

TEMAS BASICOS

Hay varios temas fundamentales que transcurren a través del Programa Head Start. La guía sirve para integrarlos. El primer tema de importancia es, que **las Normas de Ejecución del Programa contienen los requisitos del Programa.** Sientan pautas para los servicios que se proveerán y deberán ser usadas como referencia continua por los Coordinadores Educativos para planificar, implementar y evaluar al componente.

El segundo tema fundamental es la **colaboración.** La colaboración es la clave de un programa exitoso de Head Start. El Head Start es comprensivo por su propio diseño y requiere la participación de muchas personas. Los Coordinadores Educativos necesitan trabajar con el Director de Head Start, con los padres, con el personal, con los coordinadores de otros componentes y con los miembros de la comunidad, a fin de lograr las metas de desarrollo del niño en su totalidad

El tercer tema fundamental de Head Start es el requisito de **individualizar el programa.** Esto significa confeccionar el programa tomando en cuenta las fortalezas e intereses únicos de cada persona a la vez que sus necesidades individuales. Este principio se aplica a los niños, al personal y a los padres.

Intimamente vinculado al espíritu de colaboración y a la necesidad de individualizar el programa, la **participación a todos los niveles** y en todas las etapas del proceso administrativo, es el compromiso de Head Start. Durante cada etapa se requiere que los programas involucren a los padres, al personal y a la comunidad en la toma de decisiones programáticas importantes, para que estas reflejen una variedad de puntos de vista. Esta participación se requiere para asegurar que el programa siempre refleje no sólo las ideas de los administradores y el personal sino también las necesidades, preocupaciones e ideas de los padres y de la comunidad.

El último tema recurrente es **la alianza que el programa forma con los padres.** El programa Head Start se basa sobre la premisa de que los padres son los maestros más importantes de los niños, especialmente durante los años pre-escolares. Los padres deberán recibir apoyo y guía para que sus hijos se desarrollen en el hogar y deberán también participar en el programa plenamente. Con la participación de los padres, el programa es no sólo más relevante para los niños y para sus familias, sino que también

desarrolla las destrezas de los padres aumentando su autoconfianza e inculcándoles la creencia de que pueden tener una buena influencia sobre sus vidas y el medio ambiente.

COMO USAR ESTA GUIA

Esta Guía deberá usarse conjuntamente con las Normas de Ejecución del Programa de Head Start, con los manuales de política normativa de Head Start y otros documentos publicados por la Administración de Niños, Jóvenes y Familas (ACYF) y por cada programa local. Los Coordinadores Educativos deberán asegurarse de que tienen copias de todos los requisitos de los programas y deberán familiarizarse con estos documentos. Sobre todo, los Coordinadores Educativos que supervisan la opción basada en el hogar deberían leer una Guía para Operar un Programa Basado en el Hogar para el Desarrollo de los Niños. Aunque muchos de los temas discutidos en Una Guía para Coordinadores Educativos de Head Start son relevantes a la opción basada en el hogar, la Guía trata principalmente sobre las tareas y responsabilidades involucradas en la supervisión basada en el Centro. Sin embargo, los Coordinadores Educativos siempre tendrán la responsabilidad del mantenimiento y de la calidad de los servicios del Componente Educativo, no importando donde se rindan dichos servicios.

Los ocho capítulos de la Guía, tienen que ver con los roles claves del Coordinador Educativo: dirigir al Componente Educativo, planificar, implantar, administrar y vigilar los servicios educativos, supervisar el personal, adiestrar al personal y a los padres y evaluar el programa educativo.

Con la excepción del primer capítulo, cada uno empieza dando una perspectiva general de las responsabilidades del Coordinador Educativo en ese ról, acompañada por una lista de actividades que deberá llevar a cabo y de documentos que deberá repasar antes de leer el capítulo, así como su autoevaluación. Entre los documentos se encuentran los requisitos de Head Start y los manuales de los programas de la localidad. Le sigue la explicación de conceptos y estrategias relacionadas con las responsabilidades que deberá llevar a cabo. Cada capítulo concluye con una bibliografía temática y una lista de otros recursos y sus comentarios. Además se les aconseja a los Coordinadores Educativos que establezcan contactos con sus oficinas regionales para recibir una lista de recursos adicionales disponibles.

La Guía viene acompañada de un juego de Materiales Suplementarios, que incluye: listas de cotejo, muestrarios, artículos breves y otros materiales que pueden adaptarse a las necesidades del programa local.

Nota: A través de la Guía se han usado los términos "niños" y "padres" para incluir "niñas" y "madres". Hacemos esto para facilitar la lectura del texto.

En este documento el término "Materiales Suplementarios" se refiere al documento, Resource Papers el que ha sido desarrollado como un segundo documento que acompaña esta Guía. Este documento sólo está disponible en inglés.

EL DICCIONARIO DE HEAD START

ACYF--Administración de Niños, Jóvenes y Familias. La rama del Departamento de Salud y Servicios Humanos que administra Head Start y otros programas que tienen que ver con los niños y las familias (antes llamada Oficina de Desarrollo del Niño).

Agencia Delegada. Una agencia a la cual se le delega la responsabilidad y se le otorgan fondos para operar un programa total de Head Start, o una parte significativa del mismo.

Autoasesoramiento. El proceso por medio del cual el personal, los padres y la comunidad de un programa local de Head Start determina el cumplimiento total del programa con las normas de Acción del Programa.

Basado en el Hogar. Una opción programática de Head Start que enfoca a los padres como educadores e incluye visitas regulares al hogar por un visitante del hogar asignado, el cual trabaja con las familias y ayuda a los padres a llenar las necesidades de sus hijos pequeños.

CAA--Agencia de Acción Comunal. Una organización, ya sea pública o privada, con fines no pecuniarios que se forma para administrar y coordinar una variedad de programas de lucha contra la pobreza (anteriormente formada por OEO o CSA) a través de toda la comunidad.

CDA--Programa de Credenciales de Asociado en el Desarrollo de Niños. Un programa individualizado basado en el estimado de competencia del personal que trabaja con niños pequeños. Se les concede credenciales a los candidatos que demuestren competencia en seis metas de competencia y trece áreas funcionales relacionadas. También se provee adiestramiento para mejorar los logros del personal en estas áreas a fin de ayudarles a conseguir la credencial CDA.

CNA--Investigación de las Necesidades de la Comunidad. Un estudio para obtener información relativa a las necesidades específicas de las familias de bajos niveles económicos de la comunidad y los recursos disponibles para llenar esas necesidades.

Comité de Centro. Un comité compuesto de todos los padres que tienen hijos matriculados en un centro particular de Head Start.

Comité Asesor Educativo. Un grupo de padres, miembros del personal del centro y representantes comunitarios que examinan las actividades del Componente Educativo y proveen sugerencias y apoyo.

Comité de Normas. Comité establecido a nivel de agencia delegada cuando todo o parte del programa es administrado por esa agencia. Por lo menos el 50% de los miembros deberán ser padres de niños matriculados en el programa de esa agencia delegada. También puede incluir representantes de la comunidad.

Concesionario. Una agencia pública o privada que recibe fondos directamente de ACYF para operar un programa Head Start.

DHHS--Departamento de Salud y Servicios Humanos. La Agencia Federal responsable de todos los programas federales que tienen que ver con la salud y el bienestar social.

IEP--Plan Educativo Individual. Un plan individualizado para proveer servicios a los niños de Head Start con necesidades especiales. El plan se basa sobre un diagnóstico de las necesidades del niño. Lo desarrolla el Coordinador de Servicios a los Niños con Impedimientos en cooperación con los padres del niño, los profesionales de salud y el personal de Head Start.

Junta de Directores. El grupo de personas que tiene la responsabilidad legal de establecer los propósitos y las políticas de la organización. Se refiere tanto a los programas que reciben asignaciones como a las agencias delegadas.

Normas de Ejecución del Programa. Las funciones de Head Start, sus actividades y facilidades físicas necesarias para cumplir con los objetivos y las metas del Programa Head Start.

OHDS--Oficina de Servicios de Desarrollo Humano. La Oficina en el Departamento de Salud y Servicios Humanos responsable de la Administración de Servicios a los Niños, los Jóvenes y las Familias.

PC--Consejo de Política. Consejo organizado a nivel de agencias delegadas. Por lo menos la mitad de los miembros deberán ser padres de niños matriculados en ese programa. Puede incluir también a delegados de la comunidad.

PIR--Informe del Programa. El formulario que provee información cuantitativa de las características principales de cada programa de Head Start. Es un informe que se rinde anualmente.

PL 94-142. La ley de Educación de los Niños con Impedimentos, la cual provee educación pública gratis y adecuada para esta población especial. Cubre las edades de los 3 a los 21 años. Contiene los procedimientos para llenar las necesidades de los niños que necesitan esos servicios e involucra a los padres cuando se planifica la educación especial que sus hijos necesitan. (Reautorizado bajo P.L. 98-199).

PYE--Fecha Anual del Fin del Programa. La fecha en que expira el tiempo de concesión de un Programa Head Start.

RAP--Proyecto de Acceso a Recursos. Un proyecto de adiestramiento y Asistencia Técnica que provee a los Programas Head Start adiestramiento y recursos para trabajar con niños con impedimentos.

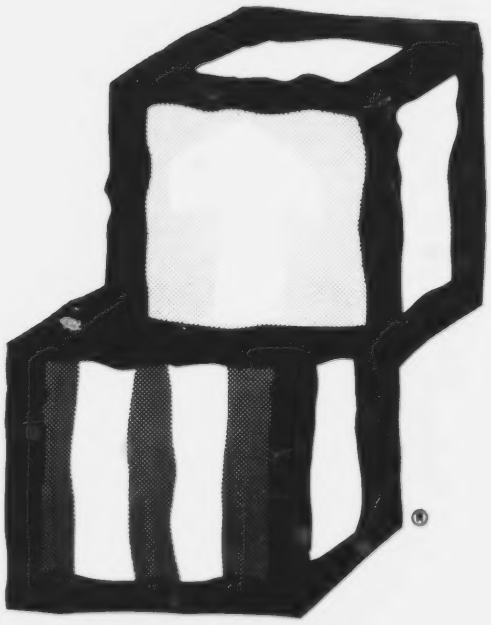
Representantes de la Comunidad. Cualquier miembro de un Comité de Políticas que no sea padre de un niño actualmente matriculado, por ejemplo, representantes de agencias comunitarias.

SAVI--Instrumento de Investigación Propia de Validación. Instrumento de Autoevaluación usado por muchas agencias delegadas para llevar a cabo su autoevaluación anual.

Visitante del Hogar. Trabaja con los padres para aumentar sus capacidades como educadores de sus hijos. Ayuda a los padres a identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de sus hijos, comparte información, habla con los padres sobre sus preocupaciones, planifica y lleva a cabo actividades para los niños y sus padres.

70.2. Notificación de cambio representando una enmienda al Manual de Política Normativa de 1967, estableciendo las Normas para la participacíon de padres en Head Start.

I. Perspectiva General de Head Start y del Componente Educativo



I. PERSPECTIVA GENERAL DE HEAD START Y DEL COMPONENTE EDUCATIVO

PAGINA

PERSPECTIVA GENERAL 5

LA SINGULARIDAD DE HEAD START 6

- Comprensivo 6
- Interrelacionado 7
- Adaptable 7

ESFUERZOS DE IMPORTANCIA PARA MEJORAR EL PROGRAMA 8

- El Programa de Acreditación de Asociados en el Desarrollo de los Niños (CDA) 8
- Servicios para Niños con Impedimentos 9
- Educación Bilingüe y Multicultural 10
- La Opción Basada en el Hogar 11

RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR EDUCATIVO 12

- Dirigiendo el Componente Educativo 12
- Planificando el Componente Educativo 12
- Implantando el Programa 12
- Administrando el Programa 12
- Supervisando 13
- Adiestrando a los Padres y al Personal 13
- Evaluación del Componente Educativo 13

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS 14

PERSPECTIVA GENERAL[1]

El Head Start fue iniciado por el Gobierno Federal en 1965, para ayudar a los niños pequeños de familias de bajos ingresos económicos a empezar su vida en mejores condiciones. El programa de Head Start fue diseñado para reforzar el papel de los padres como educadores y proveer a los niños de tres a cinco años un programa completo de educación, nutrición y servicios sociales que llenara sus necesidades y enriqueciera su vida. La población de Head Start refleja la gran diversidad cultural de nuestra sociedad.

La meta primordial del programa Head Start consiste en generar un mayor grado de competencia social en los niños de familias de escasos recursos, fortaleciendo su habilidad a enfrentarse a la escuela y al mundo que los rodea y ayudándoles a crear nuevas oportunidades por sí mismos y para sus familias.

Desde un principio, el Head Start se diseñó para ser más que un programa educativo. Aunque los niños de Head Start se benefician de una variedad de experiencias de aprendizaje que les ayudarán a obtener éxito en la escuela elemental, ellos reciben mucho más:

- Comidas calientes diarias para satisfacer sus necesidades de nutrición.
- Cuidado de salud comprensivo, exámenes físicos y dentales, inmunizaciones y seguimiento en problemas de salud ya diagnosticados.
- Servicios de salud mental para fomentar su crecimiento emocional y ayudarlos a resolver sus problemas específicos.
- Actividades sociales para ayudarlos a aprender a llevarse bien con los otros y adquirir confianza en sí mismos.

Debido a que los padres son la influencia principal en el desarrollo de los niños, el Head Start enfatiza la importancia de involucrar a los padres en todos los aspectos del programa. Los Padres forman parte de los Consejos de Política y de los Comités y toman parte activa en los programas locales de Head Start. Muchos sirven como ayudantes pagados o como voluntarios en los salones de clase.

---

[1]Adaptado de Serving the Nation's Children and Families. (Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, Office of Human Development Services, Administration for Children, Youth, and Families, n.d.).

LA SINGULARIDAD DE HEAD START

COMPRENSIVO

Head Start es único. Ningún otro programa para niños pequeños es tan comprensivo ni penetra tantos aspectos de sus vidas. El Head Start se basa sobre la filosofía de que, para ser eficáz, un programa pre-escolar deberá enfocar todas las necesidades y áreas de desarrollo --físico, social, emocional, cognoscitivo--y proveer ayuda a todas las personas relacionadas con el desarrollo de los niños. Los cuatro componentes de Head Start--Educación, Participación de los Padres, Salud y Servicios Sociales--reflejan esta filosofía.

El **Componente Educativo** de Head Start se ha diseñado para satisfacer las necesidades de los niños y las prioridades educativas de la comunidad, independientemente de su origen cultural y de sus necesidades especiales. A cada niño se le ofrece una variedad de experiencias, que estimulan el crecimiento físico, social, emocional y cognoscitivo y desarrollan el reconocimiento a la diversidad étnica, cultural y linguística. Los niños participan en actividades dentro y fuera de los salones de clase y se les expone a conceptos. Se les estimula a que expresen sus sentimientos, a desarrollar confianza en sí mismos y a aprender a llevarse bien con los demás.

El **Componente de Participación de Padres** asegura que los padres, quienes ejercen la influencia más importante sobre el desarrollo de sus hijos participen en la planificación y operación del programa al igual que en su propia educación. Los padres prestan servicios en los Comités de Normas y Consejos de Política donde tienen la oportunidad de tomar decisiones sobre el programa. También trabajan como voluntarios en los salones de clase o como personal pagado. Mediante su presencia en el salón de clase, y su participación en cursos y talleres sobre desarrollo pre-escolar con el personal en el hogar, los padres aprenden sobre actividades educativas que pueden usar en el hogar. Además, el personal aprende de los padres sobre los intereses y necesidades de los niños.

El **Componente de Salud** provee a los niños un programa comprensivo de servicios de salud que incluye servicios médicos, dentales, de salud mental y de nutrición. Los niños reciben un examen físico completo que incluye pruebas de la vista y del oído, inmunizaciones y un examen dental. También se identifican y atienden a los niños con impedimentos. Cuando es necesario, se continúa el tratamiento dental y de servicios sicológicos. En los centros, se les proporciona a los niños comidas nutritivas y dietas balanceadas que llenan de una a dos terceras partes de los requisitos diarios de nutrición. La educación nutritiva se provee a los niños, al personal y a los padres.

Finalmente, el **Componente de Servicios Sociales** de Head Start ayuda a las familias en sus esfuerzos para mejorar la condición y calidad de la vida familiar. El personal identifica las necesidades de servicios sociales de las familias de Head Start bien sea llenando tales necesidades, o trabajando con otras agencias de la comunidad. El personal informa a los padres acerca de los recursos y servicios de la comunidad y les facilita el uso.

INTERRELACIONADO

Un segundo aspecto único del Programa del Head Start es su diseño interdisciplinario e integrado. Las Normas de Acción del Programa exigen que las actividades de todos los componentes se integren. El programa está estructurado de modo que todos los servicios de un componente refuercen los de otros componentes. Por ejemplo: La Sección 1304. 2-1 del Componente Educativo de las Normas de Acción del Programa enuncia este objetivo:

> Involucrar a los padres en las actividades educativas del programa para resaltar su papel como principal influencia en la educación y desarrollo de los niños.

Sección 1304.5-1 del Componente de Participación de los Padres enuncia este objetivo:

> Proveer un programa, planificado de experiencias y actividades que apoyen y refuercen el papel de los padres como la principal influencia en la educación y el desarrollo de sus hijos.

Intercruces de referencias similares aparecen en todas las Normas de Acción del Programa del Head Start. El Head Start se ha diseñado de modo que los miembros del personal de los cuatro componentes colaboren para proveer un programa comprensivo y cohesivo.

ADAPTABLE

Cada programa local trata de adaptar las actividades a los requisitos y necesidades individuales de cada niño. Como parte de este esfuerzo, muchos centros Head Start han modificado sus programas para satisfacer las necesidades de grupos especiales de niños y sus familias.

A los niños que tienen que vencer obstáculos físicos o emocionales, se les coloca con otros que no tienen esas dificultades para que participen en la mayor parte de las actividades diarias, de modo que puedan aprender en un ambiente de restricciones mínimas. El diez por ciento (10%) de las oportunidades de matrícula de cada programa de Head Start están reservadas para niños profesionalmente diagnosticados como impedidos.

Los niños que ingresan en el Head Start con una habilidad limitada en el uso oral del inglés, participan en programas donde los maestros pueden comunicarse tanto en inglés como en su idioma primario, programas en los cuales se enriquece su tradición cultural. El Head Start en esta forma ha sido un pionero en el desarrollo de currículos bilingües y multiculturales para niños de edad pre-escolar y en el desarrollo de nuevos métodos de adiestramiento de maestros que trabajan con niños bilingües.

ESFUERZOS DE IMPORTANCIA PARA MEJORAR EL PROGRAMA

En la actualidad se están llevando a cabo varios esfuerzos importantes de mejora que afectan directamente al Componente Educativo: El Programa de Certificado de Asociado en Desarrollo Infantil (o diplomado en desarrollo infantil), Servicios para los Niños con Impedimentos, Educación Bilingue Multicultural, y la opción basada en el hogar. A continuación se discutirá cada uno de ellos.

EL PROGRAMA DE ACREDITACION DE ASOCIADOS EN EL DESARROLLO DE LOS NIÑOS (CDA)[2]

El Programa de Acreditación Nacional de Asociados en Desarrollo Infantil es un esfuerzo nacional iniciado en 1971 para elevar la calidad del cuidado a los niños, mejorando, evaluando y reconociendo la competencia de los que proveen el cuidado a los niños y la de los visitantes de los hogares. Los niveles de competencia del Programa de Asociado en Desarrollo Infantil (CDA), las cuales definen las destrezas de los que proveen el cuidado a los niños y necesitan poseer de lugares específicos, constituyendo la base del enfoque del CDA, el cual se divide en tres etapas:

- Adiestramiento
- Evaluación
- Acreditación

El adiestramiento basado en las Normas de Competencia de CDA se lleva a cabo en colegios y universidades en toda la nación, y también en muchos programas de cuidado diurno, por consultores independientes, y en centros de Head Start. Los fondos y la administración de estos programas son independientes de los del Programa Nacional de Acreditación CDA. Aunque muchos proveedores de servicios quieren continuar entrenamiento específicamente adaptado a los requisitos de competencia CDA, el entrenamiento CDA no constituye un requisito para la evaluación diagnóstica.

La evaluación y acreditación de los proveedores de cuidados para niños son administrados por el Programa Nacional CDA de Acreditación bajo el Consejo de Reconocimiento de la Niñez Temprana, una subsidiaria de la Asociación Nacional para la Educación de Niños Pre-escolares. En 1985 más de 17,000 proveedores de cuidados para niños habían obtenido su Credencial CDA, y más de la mitad de los estados habían incorporado la Credencial a los requisitos para obtener la licencia de proveer cuidados a los niños.

Los requisitos de competencia del CDA sirve para medir los logros de los que proveen cuidados durante la evaluación diagnóstica actual. La evaluación está disponible a los que proveen cuidados a los niños en varios ambientes-programas basados en el centro, que dan servicios a los bebés, a los niñitos que empiezan a caminar y a los niños preescolares, así como para los programas basados en el hogar. Hay una especialización bilingüe opcional para los candidatos que trabajan en programas bilingues. La Credencial CDA se adjudica a la persona que demuestra ser competente en el cuidado de niños pequeños si completa con éxito el proceso de evaluación CDA. Los Materiales Suplementarios I-1 ilustran las opciones de evaluación CDA.

[2]Adaptado de Child Development Assessment System and Competency Standards, Preschool Caregivers in Center-based Programs (Washington, DC: Council for Early Childhood Professional Recognition, 1986), pp. 1-3.

LAS NORMAS DE COMPETENCIA CDA

Aunque varían en contenido, las Normas de Competencia CDA tienen la misma estructura en todas las localidades centros y hogares. Las seis metas de competencia, que expresan objetivos comunes en todas las localidades donde se provee cuidado a los niños. Se requiere que el candidato demuestre habilidad para:

- establecer y mantener un ambiente saludable de aprendizaje;
- promover la aptitud física e intelectual;
- apoyar el desarrollo social y emocional y proveer dirección positiva;
- establecer una relación fructífera y positiva con las familias;
- asegurar un programa bien dirigido con propósitos definidos que respondan a las necesidades de los participantes, y
- mantener un alto nivel de profesionalismo.

Las seis metas se explican detalladamente en trece áreas funcionales que describen las tareas principales que un proveedor de cuidado deberá llevar a cabo a fin de lograr la meta de competencia. Cada área funcional se explica en un contexto de desarrollo que presenta un breve resumen de los principios relevantes del desarrollo de los niños. (Vea los Materiales Suplementarios I-2-4 para las metas de competencia y áreas funcionales basadas en el centro y las basadas en el hogar.)

Aunque las seis metas son iguales para todas las localidades (servicios basados en el centro, cuidado familiar diurno, visitante del hogar) las definiciones del área funcional y de ejemplo de comportamiento cambian, para así definir las destrezas particulares necesarias para la ubicación específica del cuidado a los niños o del grupo de edad. Estas definiciones de área funcional se especifican en las publicaciones de CDA sobre credenciales. (Véase la lista de recursos al final de este capítulo).

SERVICIOS PARA NIÑOS CON IMPEDIMENTOS

La política de matrícula abierta de Head Start, así como la importancia que se le concede al individuo, siempre ha especificado que los servicios estén disponibles para todos los niños calificados. Las Normas de Ejecución del programa demuestran el compromiso de servir a todos los niños, particularmente a los que pertenecen a familias de bajos ingresos. En 1974, como parte de la legislación de Head Start, el Congreso ordenó que un mínimo del 10% (diez por ciento) de la matrícula total de Head Start fuese asignado a niños con impedientos profesionalmente diagnosticados y que se adjudicaran servicios para satisfacer sus necesidades específicas. La legislación posterior (PL-95-568) extendió esa orden nacional al 10% de la matrícula de Head Start en cada estado.

Head Start satisface esas ordenanzas legislativas, integrando a los niños con impedimentos dentro de las actividades diarias hasta el punto en que sea posible. Al unirlos a la corriente principal, se les dá la oportunidad a los niños con necesidades específicas de aprender, jugar e interactuar con sus compañeros. Esto ayuda a todos los niños a desarrollar actitudes y percepciones saludables acerca de las personas que tienen necesidades específicas.

EL PROCESO DE LLENAR LAS NECESIDADES DE LOS NIÑOS CON IMPEDIMENTOS

Mediante la evaluación de necesidades comunitarias y las actividades de reclutamiento conducidas por los centros, se identifican algunos niños con impedimentos, los cuales son referidos al Programa Head Start. En el proceso, también se identifican aquellos que pudieran tener problemas motores,

cognoscitivos, sociales, emocionales o de lenguaje, causados por algún impedimento. Todos los niños que demuestren (o se sospecha tengan) impedimentos son referidos a un profesional competente para evaluación y diagnóstico. A los padres se les informa y se les involucra en cada etapa del proceso.

Los niños con impedimentos no sólo reciben todos los servicios que provee Head Start, sino que reciben educación especial y otros servicios relacionados que ellos puedan necesitar, tales como terapia física. El programa regular se aumenta o se modifica para satisfacer las necesidades individuales, y se desarrolla un Plan Educativo Individual para atenderlas.

Un programa exitoso para niños con impedimentos, requiere coordinación a través de todos sus componentes. El Coordinador Educativo desempeña una parte importante en la supervisión de las operaciones de desarrollo e implementación del Plan Educativo Individual. El Coordinador Educativo trabaja con la persona designada para coordinar los servicios que se ofrecen a los niños que los necesitan y provee el adiestramiento del personal para ayudar a los maestros a individualizar mejor.

La mayoría de los Programas Head Start informan que la ayuda especial que proveen los miembros de su personal, se refuerza con la ayuda recibida de otras agencias y organizaciones. La red de Proyectos de Recursos Accesibles (RAP) está disponible para ayudar a los concesionarios a ubicar y proveer servicios especializados y adiestramiento del personal. RAP lleva a cabo diagnósticos de necesidades para todos los programas, identifica recursos y provee materiales y ayuda técnica.

EDUCACION BILINGUE Y MULTICULTURAL

Las Normas de Ejecución del Programa Head Start, especifican que el currículo del programa deberá reflejar la cultura y el idioma de la población que recibe los servicios. Como una alternativa para la educación de los niños cuyo idioma principal no es el inglés y cuya proficiencia en ese idioma es limitada, la iniciativa bilingüe multicultural del Head Start representa una manera de adaptarse a las necesidades de una comunidad particular y de su población. La iniciativa originalmente se diseñó para satisfacer las necesidades de los niños de origen hispánico cuya proficiencia en el uso del inglés era muy limitada, y quienes llegaron al Head Start con sus propios sistemas de valores, sus patrones de socialización y sus estilos de aprendizaje. Ya esto se ha expandido, e incluye a otros grupos étnicos que existen hoy en la nación.

No hay ningún enfoque bilingüe-cultural que sea superior a otro. Las diferencias culturales y lingüísticas dentro de grupos étnicos y la presencia de varios grupos étnicos dentro de esa comunidad en particular, hace necesario que cada programa se prepare a la medida. Aunque los programas varían, los expertos en el desarrollo bilingüe cultural o multicultural del desarrollo de la niñez temprana están de acuerdo en que todos los programas eficaces necesitan:

- usar un currículo satisfactorio bilingüe multicultural que refleje el idioma y la cultura de los niños que se sirven de él;
- reforzar las destrezas que el niño bilingüe bicultural trae al ambiente de aprendizaje;
- continuar el desarrollo del primer idioma del niño mientras se facilita la adquisición del segundo idioma; y
- proveer un ambiente en el cual el niño pueda desarrollar sus máximas potencialidades.

Aunque las comunidades locales deciden si van a implantar un programa bilingüe multicultural, se recomienda que éste se use siempre que un mínimo del 25% de los niños hablen un idioma distinto al inglés. En el caso de programas en los cuales un alumno o dos no hable el idioma

inglés como su idioma primario, se recomienda que un miembro del personal u otra persona voluntaria que hable el idioma del niño, esté presente durante las primeras semanas que él asista a clases. En programas en que los niños hablen muchos idiomas diferentes y que vengan de diferentes trasfondos culturales, se recomienda que se use un enfoque multicultural más bien que bilingüe.

En un esfuerzo por ayudar a los programas Head Start a satisfacer las necesidades especiales de los niños bilingües, ACYF adjudicó fondos para desarrollar cuatro modelos curriculares bilingües multiculturales. (La descripción de estos modelos aparece en la Sección de Recursos Bibliográficos del Capítulo III). Un número de programas Head Start de distintas partes de la nación los están implantando; el personal de cada uno ha sido adiestrado para proveer adiestramiento a concesionarios vecinos que deseen implantar el enfoque bilingüe multicultural.

LA OPCION BASADA EN EL HOGAR

Esta es una variación del modelo promedio de Head Start que pueden usar los concesionarios locales. Bajo esta opción, el hogar y no el salón de clase se convierte en el lugar de enseñanza y de aprendizaje. Los concesionarios que escogen esta opción deberán adherirse a las mismas políticas y ofrecen la misma variedad de servicios comprensivos que ofrecen los programas basados en el centro.

Un segundo rasgo que distingue la opción basada en el hogar, es su enfoque en trabajar con los padres en el hogar en vez de hacerlo en el salón de clases. Los padres son los recipientes primarios de los servicios de Head Start. Los servicios son provistos por los visitantes a los hogares, quienes van de casa en casa. Todas las actividades de desarrollo de los niños, salud, nutrición, y servicios sociales se han diseñado para ayudar a los padres a desarrollar la destreza de continuar o expandir la actividad independientemente Los diagnósticos de necesidades se llevan a cabo para determinar las necesidades específicas de cada familia y para desarrollar metas de largo y de corto plazo para cada uno de sus miembros.

El eslabón principal entre los padres y el centro de Head Start local es el visitante del hogar. Usando los resultados del diagnóstico de las necesidades de la familia como guía, los visitantes del hogar trabajan con otros miembros del personal del componente a fin de planificar las formas de proveer servicios. Los visitantes comparten información, recursos y estrategias para resaltar las destrezas de los padres, ayudarlos a planificar actividades para la semana siguiente y hablar de las preocupaciones de los padres acerca de la salud, los servicios sociales y el comportamiento del niño.

Los visitantes del hogar, también trabajan con otros miembros del personal de Head Start para organizar experiencias grupales con los niños, las cuales deberán planificar por intérvalos de una a la semana, a una al mes.

La opción basada en el hogar también provee experiencias de grupo para los padres a fin de que se sientan como parte del programa. Se organizan eventos familiares tales como "el café de las diez de la mañana" (en Puerto Rico "el de las tres de la tarde"). También se celebran veladas artísticas sencillas, en los hogares por la noche. A los padres se les estimula a participar en la toma de decisiones, a participar en los comités de consejos, en recibir sesiones de adiestramiento de servicios, y participar en cursos de educación básica para adultos.

Los programas pueden escoger, desarrollarse e incorporarse de una opción basada en el hogar. Esto deberá basarse en las necesidades de los niños así como de la comunidad y las capacidades y recursos del personal del programa. Los lectores que provean servicios en el hogar, deberán referirse a Una Guía para Operar un Programa de Desarrollo de Niños Basado en el Hogar, la cual puede conseguirse en la Oficina Nacional de Head Start.

RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR EDUCATIVO

Aunque los programas varían, el Coordinador Educativo, bajo la supervisión del Director de Head Start, es responsable de todos los aspectos del Programa del Componente Educativo y en todas sus opciones programáticas. Trabajando cooperativamente con otros coordinadores de Componentes, el Coordinador Educativo es responsable de asegurarse de que a todos los niños se les provea un ambiente de aprendizaje y de oportunidades de desarrollo físico, social, cognoscitivo, emocional y que se les ayude a los padres a desempeñar el papel de maestros primarios de sus hijos.

Las responsabilidades de los Coordinadores Educativos de Head Start varían, dependiendo del tamaño del programa, las opciones programáticas que se hayan escogido, las necesidades de la comunidad y las responsabilidades adicionales que pudieran requerirse de un coordinador. Sin embargo, es posible identificar una serie de responsabilidades comunes para todos los Coordinadores Educativos. Estas responsabilidades básicas se discuten en los próximos capítulos de esta Guía y se resumen a continuación.

DIRIGIENDO EL COMPONENTE EDUCATIVO

Como el portavoz y experto residente, tanto en las Normas de Ejecución del Programa como en la educación y desarrollo de la niñez, el Coordinador Educativo provee guía, apoyo y sugerencias al personal. El Coordinador Educativo trabaja junto a otros coordinadores de componente para proveer servicios amplios y aboga por programas de calidad para los niños y sus familias.

PLANIFICANDO EL COMPONENTE EDUCATIVO

Trabajando en cooperación con el personal y los padres, el Coordinador Educativo organiza el desarrollo y la revisión anual del Plan del Componente Educativo. El Coordinador Educativo se asegura de que cada persona involucrada entienda las Normas de Ejecución del Programa y los procedimientos a seguir para desarrollar un buen Plan Educativo.

IMPLANTANDO EL PROGRAMA

La implantación del programa educativo conlleva el asegurarse de que el personal sepa cómo llevar a cabo el Plan Educativo, individualizando el Programa, creando un ambiente de aprendizaje, implantando el currículo, manejando el salón de clases, supervisando la forma de los servicios educativos de los visitantes de los hogares, preparando los planes semanales e involucrando a los padres en el programa.

ADMINISTRANDO EL PROGRAMA

Esta responsabilidad requiere el trabajar con el Director, para implantar la política y procedimientos que faciliten la implantación del Plan Educativo y mantenga las actividades en orden. Los deberes administrativos incluyen el llevar documentos oficiales, el establecer procedimientos para situaciones específicas, supervisar la planta física y la supervisión de todas las actividades del Componente Educativo.

SUPERVISANDO

La mayoría de los Coordinadores Educativos supervisan un personal más numeroso que ningún otro coordinador de componentes. Debido a que las necesidades del personal son tan variadas. El punto de vista individualizado hacia la supervisión es necesario. Las responsabilidades incluyen el proveer apoyo al personal, así como crear y sostener la moral y actuar como recurso para resolver problemas tanto como llevar a cabo apreciaciones de logro según se han programado.

ADIESTRANDO A LOS PADRES Y AL PERSONAL

Los Coordinadores Educativos participan en el desarrollo del Plan de Adiestramiento del Programa, que se basa en las necesidades del personal, los padres y el Programa y en los requisitos de adiestramiento en las Normas de Ejecución del Programa. Los Coordinadores Educativos se aseguran de que ese adiestramiento sea implantando y evaluado por el personal y los padres.

EVALUACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Head Start tiene un sistema constituido de evaluación anual. El Coordinador Educativo participa en el proceso evaluativo con el Consejo de Política para determinar si el Componente Educativo cumple con las Normas de Ejecución del Programa. Además, el Coordinador Educativo puede implantar esfuerzos locales de evaluación, tales como cuestionarios que llenen los padres y el personal para determinar hasta que punto el Programa cumple con sus metas.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

Chapel Hill Training Outreach Project. Head Start is Working. Chapel Hill Training Outreach Project, Lincoln Center, Merritt Hill Road, Chapel Hill, NC 27514. $75.00

Esta presentación en laminillas dura 11 minutos y brinda una perspectiva del Programa Head Start. Se supone que sea para el público en general, pero es de utilidad especial para el personal, los padres y las organizaciones de la comunidad.

Chapel Hill Training Outreach Project. Head Start Bureau Tapes. Chapel Hill Training Outreach Project, Lincoln Center, Merritt Hill Road, Chapel Hill, NC 27514. $39.50 per set.

Las cinco cintas audiomagnetofónicas contienen una serie de entrevistas con Coordinadores de la Oficina Nacional de Head Start. Duran de 10 a 30 minutos y desarrollan los siguientes temas; Programa CDA; Programación Bilingüe y Bicultural; Salud y Salud Mental; Servicios Sociales; Eligibilidad y Matrícula; Participación de los Padres; Salud Dental y EPSTD; Servicios para Impedidos; La Nutrición; La Opción Basada en el Hogar; Reglamentos Administrativos.

Child Development Associate Program, National Credentialing Program. Child Development Associate System and Competency Standards Series (Family Day Care Providers, Home Visitors, Preschool Caregivers in Center-Based Programs, Infant/Toddler Caregivers in Center-Based Programs) Council for Early Childhood Professional Recognition, 1341 G Street, N.W., Suite 802, Washington, D.C. 20005. 1986. Gratis.

Estos panfletos contienen resúmenes del Programa Nacional de Acreditación y el Sistema de Medidas de Competencia para visitantes del hogar, para los proveedores de cuidado de pre-escolares en los programas basados en el centro, para proveedores de cuidado a infantes y para familias que proveen cuidado diurno.

Hymes, James L., Jr. Early Childhood Education, the Year in Review. Carmel, CA: Hacienda Press, 1971-1984. Consulte su biblioteca local para ver si está disponible.

Desde 1971, el autor ha preparado un informe anual sobre lo que ha sucedido en la educación temprana de niños durante el año previo. Cada informe cubre noticias a estos efectos en áreas como políticas estatales y nacionales en el campo de Head Start, investigaciones, cuidado diurno, CDA, academia y demás tópicos.

Institute for Child Study. Head Start Information Series. Institute for Child Study, College of Education, University of Maryland, College Park, MD 20742. $36.00 per 30-minute 3/4" cassette; $29.00 per 30-minute VHS tape.

El "Institute for Child Study" y ACYF han producido y distribuido esta serie de doce cintas magnetofónicas para mantener al tanto a los administradores de Head Start sobre los últimos desarrollos en este campo. Cada cinta, trata sobre uno de los componentes de Head Start. Algunas cubren información nueva o revisiones de normas existentes, otras resumen información actual y sugieren nuevas normas de

implantación programática. La información contenida en estas cintas es valiosa para adiestrar al personal, a los padres y a la comunidad local.

U.S. Department of Health and Human Services. A Review of Head Start Research Since 1970. Head Start Bureau, Department of Health and Human Services, P.O. Box 1182, Washington, DC 20013. 1983. DHHS Publication No. (OHDS) 83-31185. Stock No. 017-092-00092-8.

Esta publicación resume las investigaciones sobre el impacto de Head Start entre 1970 y 1982. También contiene una bibliografía que comenta las investigaciones sobre el Head Start que empezó en 1965.

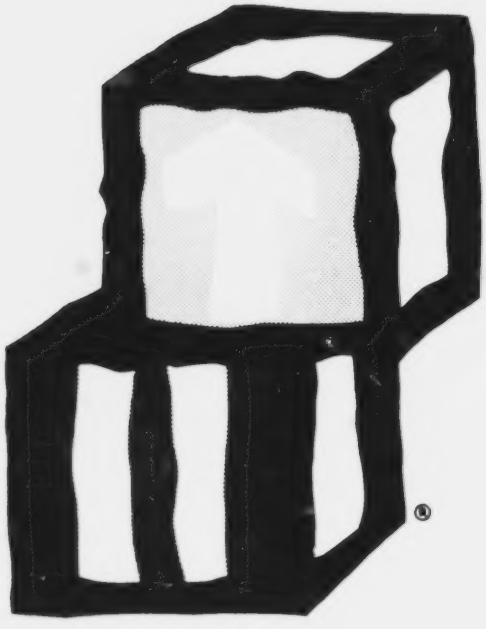
U.S. Department of Health and Human Services. The Status of Handicapped Children in Head Start Programs: Annual Reports of the U.S. Department of Health and Human Services to the Congress of the United States on Services Provided to Handicapped Children in Head Start. Head Start Bureau, P.O. Box 1182, Washington, DC 20013.

Este informe cubre las políticas de Head Start relacionadas con los servicios que se le ofrecen a los niños con impedimentos; los números, tipos y la severidad de los impedimentos de los niños matriculados en Head Start, y los servicios que se les ha provisto desde 1974.

Weikart, et al. Changed Lives: The Effects of the Perry Preschool Program on Youths Through Age 19. High Scope Educational Research Foundation, 600 N. River Street, Ypsilanti, MI 48195. 1984. $15.00 (paperback).

Este volumen de 210 páginas condensa el Estudio Longitudinal Pre-escolar de Perry. Presenta evidencia empírica de que la educación pre-escolar de los niños que sufren desventajas, da como resultado un cambio significativo en los aspectos educativos, económicos y sociales. Compara y evalúa los hallazgos de siete estudios anteriores de intervención; presenta estudios de ocho de los casos de los 123 jóvenes del estudio que ahora tienen 19 años de edad, y proporciona evidencia de que las personas que sufren desventajas y han sido pre-escolares tienden a continuar cursos de adiestramiento o de colegios y universidades y lograr empleos que los ayuden a mantenerse por sí mismos desde la edad de 19 años.

II. Papel de Liderazgo del Coordinador Educativo



II. PAPEL DE LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

	PAGINA
LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO	25
INTERACCION CON LOS DEMAS EN HEAD START	26
El Director de Head Start	26
El Personal del Componente Educativo	26
El Consejo y Comité de Política Normativa	26
Otros Coordinadores de Componente	26
ESTABLECIENDO EL NIVEL DE CALIDAD	27
Currículo	27
El Ambiente	27
El Personal	28
Participación de los Padres	28
Clima de Apoyo	28
SIRVIENDO COMO RECURSO	29
Un Compromiso con el Automejoramiento	29
Trabajando en Red con los Demás	29
Manteniendo Contacto con el Personal	30
DESARROLLANDO DESTREZAS ADMINISTRATIVAS	33
Eficiencia en la Toma de Decisiones	33
Comunicación Efectiva	34
Manejo del Tiempo	35
Manejo de las Tensiones	35
ABOGANDO POR LOS NIÑOS	37
Cómo el Coordinador Educativo Puede Abogar Mejor por los Niños Pequeños	37
Estrategias para una Defensa Exitosa	38
ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN LIDERAZGO EXITOSO	39
RECURSOS BIBLIOGRAFICOS	40

LAS RESPONSABILIDADES DE LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

- Establecer los niveles de calidad y asegurarse de que se llegue a los mismos.
- Servir como recurso al personal y a los padres en la organización de los distintos componentes, en establecer las Normas de Ejecución del Programa Head Start y otras políticas que se relacionan con el Componente Educativo y desarrollo de la educación pre-escolar.
- Comunicarse con el personal para compartir información, desarrollar destrezas, supervisar actividades y resolver problemas.
- Colaborar con el Director, los coordinadores de componente y los supervisores para asegurarse de que los servicios de cada componente individuales se integren en un programa unido.
- Tomar decisiones sobre la base de participación general y consenso de grupo.
- Utilizar eficientemente el tiempo y los recursos.
- Abogar por programas de alta calidad para los niños y sus familias.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación de este capítulo.
- Repase la descripción de tareas y las especificaciones para el Coordinador Educativo y otros coordinadores de componente.
- Repase las Normas de Ejecución del Programa Head Start para todos los componentes de Head Start.

AUTOEVALUACION: EL ROL DE LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

	Sí	Necesita mi atención
INTERACCION CON LOS DEMAS EN HEAD START		
1. ¿Me comunico regularmente con mi Director?	_____	_____
2. ¿Interactúo regularmente con el personal educativo, con los padres y con los voluntarios de la comunidad?	_____	_____
3. Cuando se me invita, ¿asisto a las reuniones del Consejo y Comité de Políticas de Padres y proveo información y apoyo?	_____	_____
4. ¿Trabajo regularmente y en cooperación con todos los coordinadores de componente?	_____	_____
ESTABLECIENDO EL NIVEL DE CALIDAD		
5. ¿Entiendo y comunico la importancia de cumplir con los requisitos de las Normas de Ejecución del Programa Head Start?	_____	_____
6. ¿Estimulo al personal a mantener un ambiente seguro, saludable y que propicie el aprendizaje?	_____	_____
7. ¿Me aseguro que nuestro programa cumpla con los requisitos estatales y locales en lo que atañe al personal?	_____	_____
8. ¿Respeto y apoyo a los padres como a los educadores primarios de sus hijos?		
SIRVIENDO COMO RECURSO		
9. ¿Repaso regularmente las publicaciones profesionales y asisto a las reuniones de la asociación para mantenerme al día de los desarrollos en este campo?	_____	_____
10. ¿Establezco comunicación con los individuos y grupos que llevan a cabo tareas similares, y comparto sus ideas, información y experiencias?	_____	_____
11. ¿Hago visitas personales al centro regularmente para ofrecer opiniones y ayuda a los padres así como al personal?	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención
DESARROLLO DE DESTREZAS ADMINISTRATIVAS		
12. ¿Trabajo con el Director, los coordinadores de componente, el personal y los padres para tomar decisiones de gran importancia?	_____	_____
13. ¿Hago buen uso de las estrategias para manejar el tiempo?	_____	_____
14. ¿Me cuido física y emocionalmente a fin de estar preparado para manejar las tensiones?	_____	_____
EN DEFENSA DE LOS NIÑOS		
15. ¿Abogo por que se les presten servicios de buena calidad a los niños y familias de la comunidad?		

Revise sus respuestas, especialmente las que ha marcado "Necesita mi Atención" y marque con un círculo aquellas que desee mejorar. Haga una lista de ellas a continuación en el orden de mayor o menor importancia.

_____

_____

_____

LIDERAZGO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

Liderazgo es el proceso de guíar o dirigir a una persona o grupo hacia el logro de una meta particular. Al contribuir a la meta general de lograr un más alto grado de competencia social en los niños de Head Start, el Componente Educativo promueve el desarrollo físico, social, emocional y cognoscitivo y da apoyo a otros componentes para que cumplan con las necesidades físicas, sociales, de salubridad y nutrición de los niños. En su rol múltiple de planificador, administrador, supervisor, adiestrador y evaluador, el Coordinador Educativo guía al personal administrativo, a los padres y a los voluntarios y es, por lo tanto, líder de un amplio segmento del Programa Head Start.

Los Coordinadores Educativos que llevan a cabo con eficiencia estos roles múltiples tienen varias cualidades de liderazgo en común. Son, en primer lugar, colaboradores. La naturaleza comprensiva de Head Start y el enfoque integrado que exigen las Normas de Ejecución requieren una íntima cooperación y colaboración con el Director, con otros coordinadores y supervisores de componentes y con el Consejo y Comité de Política Normativa. Un Coordinador Educativo eficaz entiende los roles y responsabilidades de su trabajo y aprecia la necesidad de interactuar con otros miembros del personal de Head Start.

En segundo lugar, todos los Coordinadores Educativos tienen extensos conocimientos programáticos y el deseo de proveer un buen programa. Como experto sobre las normas de Ejecución del Programa Head Start, en la educación de la niñez y el crecimiento y desarrollo de los niños pre-escolares, el Coordinador Educativo guía y dirige al personal y a los padres para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y provee experiencias educativas adecuadas.

En tercer lugar, los Coordinadores Educativos sirven como recurso para el personal. Se mantienen informados acerca de los desarrollos en su campo, se reúnen con otros Coordinadores Educativos y Profesionales de los primeros años de la niñez y se mantienen en contacto con el personal educativo por medio de visitas.

Los Coordinadores Educativos eficientes también necesitan destrezas en administración, tales como la toma de decisiones, la comunicación, el manejo del tiempo y de las tensiones.

Finalmente, al mantener y mejorar la calidad de los servicios que se les presta a los niños los Coordinadores Educativos abogan continuamente por la salud, la educación y la seguridad de los niños y sus familias. Apoyan los esfuerzos que se hacen para mejorar el crecimiento de los niños en el centro, en el hogar y en la comunidad.

Este Capítulo define las responsabilidades de liderazgo del Coordinador Educativo como colaborador, portavoz, recurso, administrador y defensor, explicando cómo el Coordinador Educativo trabaja con otros miembros del personal de Head Start para lograr las metas del Programa.

INTERACCION CON LOS DEMAS EN HEAD START

Los Coordinadores Educativos trabajan con muchas personas y administran muchas tareas. Algunas de sus interacciones claves se resumen a continuación.

EL DIRECTOR DE HEAD START

El Director de Head Start tiene la responsabilidad de planificar, dirigir y administrar , así como de su autoevaluación; y las relaciones con la comunidad. Guía y dirige a todos los coordinadores del componente y se asegura de que los objetivos del programa se logren.

El Coordinador Educativo se comunica regularmente con el Director para informar sobre su progreso, planificar nuevas estrategias, discutir problemas y recibir instrucciones e información acerca de las políticas y procedimientos dentro del programa. Somete información sobre los logros del personal, recomienda el adiestramiento para el personal y los padres y hace recomendaciones al Director y al Comité de opciones programáticas, sobre objetivos del Componente Educativo y otros temas del currículo.

EL PERSONAL DEL COMPONENTE EDUCATIVO

El Coordinador Educativo supervisa a los maestros, ayudantes de maestros, voluntarios y padres que implantan el programa educativo. En algunos programas supervisa al coordinador de Programas en el Hogar, ó a los visitantes del hogar ó ambos. A través de la revisión de documentos, reuniones, conferencias con el personal y visitas directas, supervisa los servicios que el personal provee y los motiva a cumplir y rebasar las Normas de Ejecución del Programa. Provee ideas de como llevar a cabo el programa sin obstáculos y como mejorar el desarrollo de los niños.

Ayuda en la planificación de actividades, consiguiendo un ambiente estimulante y completando todos los documentos. El Coordinador Educativo ayuda al personal a resolver problemas y a desarrollar estrategias que beneficien a los niños. También interactúa con el personal durante las evaluaciones de logros y el desarrollo de los planes de adiestramiento.

EL CONSEJO Y COMITE DE POLITICA NORMATIVA (PC)

Es la estructura por medio de la cual los padres participan en la formulación de políticas programáticas. Por lo menos un 50% de los miembros deberán ser padres de niños actualmente matriculados. Los otros miembros son representantes de la comunidad. Aunque el Coordinador Educativo no es miembro del PC, a menudo provee información y guía asistiendo a las reuniones cuando se le invita.

OTROS COORDINADORES DE COMPONENTE

Las Normas de Ejecución del Programa requieren que el Componente Educativo "integre los aspectos del programa diario de actividades". El Coordinador Educativo trabaja cooperativamente con el Coordinador que involucra a los padres, los Coordinadores de Salud y los Coordinadores de Servicios Sociales, así como el Coordinador de Servicios de niños con Impedimentos. Todos trabajan con el Director para implantar un programa comprensivo para los niños y sus respectivas familias. Ejemplos de cómo el Componente Educativo colabora con otros componentes y con los servicios de nutrición, se provee en los Materiales Suplementarios (II-1-4).

ESTABLECIENDO EL NIVEL DE CALIDAD

Liderazgo, en el Componente de Educación consiste en asegurarse que el personal entienda, logre y hasta rebase las Normas y otras medidas de calidad, tales como las normas de competencia del Programa de Asociado en Desarrollo de los Niños (CDA). Estas normas se han desarrollado especialmente para Head Start, pero también se aplican a otros programas de desarrollo para los primeros años de la niñez.

La Asociación Nacional para la Educación de Niños de Menor Edad (NAEYC) también ha establecido normas para su Programa de Acreditación de Centros. Estos no son requisitos establecidos por Head Start, pero concuerdan con las Normas de Ejecución del Programa Head Start. Ambos tienen en común cinco elementos esenciales para un programa de alta calidad: el currículo, el ambiente físico, el personal, la participación de los padres y el clima de apoyo.

CURRICULO

Un programa de alta calidad tiene un currículo que promueve el desarrollo total de los niños. Incluye metas y objetivos y una variedad de actividades adecuadas para el desarrollo de los niños. También refleja las edades, culturas y antecedentes de los niños matriculados y presenta una perspectiva imparcial sobre los roles de mujeres y hombres, de los grupos étnicos y de las personas con impedimientos en nuestra sociedad.

El currículo satisface las necesidades de los niños, de sus familias y de la comunidad. Las evaluaciones regulares determinan cuán eficientemente el currículo cumple con las metas y los objetivos del programa. Los métodos de observación y los documentos del desarrollo de los niños también se incluyen.

EL AMBIENTE

Un programa de alta calidad se lleva a cabo en un ambiente seguro y saludable que conduce al aprendizaje. Los centros cumplen con todos los requisitos legales locales y del Estado, así como las ordenanzas relativas a la prevención de incendios y a la salud. También reflejan las diferentes fases del desarrollo de los niños y facilitan su óptimo desarrollo y crecimiento.

El equipo interior y exterior debe ser de tamaño adecuado para los niños pre-escolares, sin partes pequeñas que puedan separarse, ni puntas agudas ni filos. Cuando es necesario, está unido a la estructura del edificio. El equipo y los materiales permiten a los niños y a los maestros, lograr un balance entre las actividades iniciadas por los niños y las iniciadas por los maestros, y estimular la interación social y el desarrollo de destrezas sociales como el compartir la responsabilidad y la dependencia en sí mismos.

EL PERSONAL

El personal en un programa de alta calidad consiste de adultos que han recibido adiestramiento adecuado, comprenden el desarrollo de los niños, la educación temprana de la niñez y les interesa ayudar a que los niños aprendan. Estén en buena salud física y mental, no tener un historial de abuso y negligencia hacia los niños y conocer los procedimientos de ayuda primaria.

La proporción de "personal - niño" se basa en los requisitos de licenciaturas locales y estatales. La mayor parte de las Normas especifican un mínimo y un máximo, así como patrones óptimos de personal (v.g., por lo menos un maestro y un asistente para cada grupo de 20 niños entre las edades de cuatro y cinco años y un maestro y dos ayudantes para cada 15 niños de tres años de edad). Se proveen servicios adecuados de supervisión, adiestramiento y apoyo.

PARTICIPACION DE LOS PADRES

Un programa de alta calidad reconoce a los padres como la influencia más importante en el crecimiento y desarrollo de sus niños. Los padres están bien informados acerca del programa y se les invita como observadores y contribuyentes a la política y la planificación del programa, así como a participar en su evaluación. Se establecen relaciones positivas y productivas con las familias, de modo que el programa refleje sus valores e intereses, así como sus preocupaciones. A los padres se les mantiene informados acerca del programa por medio de cartas circulares, reuniones, conferencias y anuncios impresos.

Se les apoya y respeta en su rol de maestros primarios de sus hijos. Se les estimula para que participen en la planificación e implantación de programas. Se identifican sus habilidades y se usan siempre que sea posible. Además, el programa provee a los padres adiestramiento y recursos que resalten sus habilidades como educadores, planificadores y personas decisivas. Un programa de alta calidad provee una adecuada supervisión, adiestramiento y apoyo para desempeñar estas responsabilidades.

CLIMA DE APOYO

Un programa de alta calidad mantiene una atmósfera de respeto y aprecio hacia todos los que en él participan. A los niños se les respeta como individuos que tienen sentimientos, intereses y preocupaciones. La interacción entre los niños y el personal se caracteriza por el calor humano, el respeto personal, la individualidad, el apoyo positivo y la aceptación. La disciplina se basa en reglas claramente enunciadas, el apoyo positivo hacia la buena conducta y los esfuerzos para impartir nueva dirección a la conducta disruptiva. No se permite ninguna forma de castigo físico.

El clima de apoyo debe existir también hacia el personal. El programa trata de usar toda la capacidad y las habilidades de cada persona involucrada y les provee adiestramiento para aumentar sus conocimientos y destrezas.

SIRVIENDO COMO RECURSO

Los Coordinadores Educativos están familiarizados con las teorías y principios del desarrollo de niños, con la educación en los primeros años de la infancia y con las Normas de Ejecución del Programa de Head Start. Porque ellos guían y apoyan al personal y a los padres cuando los niños crecen y se desarrollan, conviene que se mantengan informados acerca de esas materias y participen en las actividades de automejoramiento.

UN COMPROMISO CON EL AUTOMEJORAMIENTO

En el caso del Coordinador eso se demuestra manteniéndose al tanto de los desarrollos en la educación temprana de niños e involucrándose en una red de actividades a esos efectos.

Para mejorar el crecimiento y desarrollo profesional los Coordinadores Educativos pueden:

- Unirse a organizaciones profesionales, las cuales son buenas fuentes informativas acerca de las tendencias corrientes y la investigación en el campo y proveen un vehículo para encontrarse con otras personas que comparten los mismos intereses y preocupaciones. (Una lista de organizaciones y revistas profesionales aparece al final de este capítulo).

- Hacer uso del Banco de Información (ERIC) sobre la Educación en los primeros años de la niñez (por medio de la biblioteca local).

- Conducir investigaciones acerca de la historia y la cultura de la comunidad local.

- Visitar otros programas.

- Servir en los grupos de tareas comunitarias.

- Usar las oportunidades de Educación Continuada para viajar u otros "extras" que la Agencia ofrece.

- Matricularse en cursos graduados.

- Leer revistas profesionales y populares y compartir los artículos interesantes con los padres y el personal.

- Leer y recomendar nuevos libros para niños. Incluya los que tienen que ver con los niños de diferentes culturas, de hogares donde sólo hay un padre y los que tratan sobre personas que sufren impedimentos.

TRABAJANDO EN RED CON LOS DEMAS

Esta puede ser una estrategia eficaz para obtener nuevas ideas y un apoyo poderoso a fin de vencer el aislamiento y la presión que este trabajo ocasiona. Es importante que los Coordinadores Educativos se preparen en el trabajo en red --pasar algún tiempo con personas que llevan a cabo tareas similares a las suyas y compartir ideas, información y experiencias.

Esto puede hacerse como individuo o como parte de un grupo. Hay por lo menos tres tipos de redes grupales para los Coordinadores Educativos: una red trabaja con otros Coordinadores en varios programas de Head Start; otra de profesionales del cuidado de niños de la comunidad local y una coalición de áreas de proveedores de servicios humanos.

Tales redes ya se han establecido en distintos lugares del país. Algunas se reúnen informalmente a veces durante el almuerzo, para compartir ideas. Otras tienen reuniones planificadas a las cuales se han invitado a expertos en distintas materias para lo cual se prepara un programa formal.

Los Coordinadores Educativos nuevos que no están al tanto de las redes existentes pueden explorar las distintas opciones para unirse a un grupo de apoyo. El Director o el personal regional quizás puedan sugerir redes existentes al personal de Head Start. Un servicio de referencia sobre recursos y ayuda o un capítulo local de NAEYC pueda identificar redes locales de profesionales del campo de cuidado de niños y servicios humanos.

Si no hay redes establecidas se puede considerar empezar una. Hable con otros coordinadores o con otros profesionales del cuidado de niños para que se reúnan para establecer un grupo informal de apoyo. Este grupo puede comenzar informalmente y llegar a estructurarse mejor si el tiempo y la energía lo permiten.

Una vez informados acerca de las diferentes redes, los Coordinadores Educativos quizás deseen determinar sus necesidades profesionales y el tiempo disponible para esa actividad. La meta es hallar un balance adecuado entre el trabajo en red, el desarrollo profesional y las responsabilidades diarias del programa.

MANTENIENDO CONTACTO CON EL PERSONAL

El Coordinador Educativo es uno de los mejores recursos que tienen el personal y los padres sobre la educación temprana de la niñez y sobre los requisitos programáticos del Componente Educativo. Necesita entender la estructura, las políticas y las reglamentaciones del programa Head Start y poder explicarlas a otras personas.

El conocimiento acerca de la educación temprana de la niñez puede compartirse eficazmente cuando los Coordinadores Educativos usan parte de su tiempo para visitar a los maestros y a los visitantes de los hogares para observar y comentar con el personal y compartir los recursos. Un líder que se mantiene en contacto con el personal sabe lo que está sucediendo en el programa y por lo tanto puede responder adecuadamente.

El siguiente cuadro da ejemplos de por qué los Coordinadores Educativos visitan los centros y los hogares y de lo que pudieran comunicar durante esas visitas.

TABLA I

SIRVIENDO COMO RECURSO POR MEDIO DE LAS VISITAS AL LUGAR

RAZON	MOTIVO
A pedido del maestro	"Usted me pidió algunas ideas acerca de cómo usted podía reorganizar su salón de clases. Puedo trabajar con usted ahora".
Para supervisar cómo el componente cumple con las Normas de Ejecución del Programa de Head Start	"Vendré el martes para observar la información relativa a los niños que hay en los archivos".

Para proveer crítica y observaciones constructivas al personal	"Los niños escuchaban con mucha atención mientras usted leía la historia. Usted tiene una manera muy eficaz de involucrarlos".
Para determinar la necesidad de adiestramiento	"Varios maestros me han pedido que organice un taller para promover la autoconfianza. Programaré una sesión de adiestramiento en servicio el próximo mes".
Para responder a un comentario de uno de los padres	"Me apena escuchar que usted no cree que María le saque provecho al programa. Hablaré con el personal y proveeré tiempo para que usted y yo la observemos en el salón de clases".
Para apoyar el desarrollo del personal	"Lisa, estás progresando mucho en tu CDA. He reunido algunos materiales que quizás desees repasar".
Para observar a los niños	"He llevado un récord completo de lo que ha hecho Cecilia hoy. Hablemos de esas observaciones".
Para observar cómo el equipo de maestros trabajan juntos	"¿Puedes decirme cómo planeas cada actividad diaria?"
Para escuchar el impacto de una sesión de adiestramiento	"Teresa: me gustó la manera cómo explicaste ese enfoque positivo de disciplina que discutimos en la sesión de adiestramiento de la semana pasada. La madre de Allison pareció responder bien a las opciones que le ofreciste".
Para determinar la necesidad de nuevo equipo	"Puedo ver que necesitamos más triciclos para el lugar de juegos".
Para que el personal sepa que usted se preocupa por ellos	"Hoy parece que tienes más energía, Edna. Me alegra que ya ese resfriado no te moleste más".
Para proveer adiestramiento inmediato	"La actividad para el desarrollo de músculos grandes estuvo muy bien para los niños de cuatro años de edad, pero pareció ser demasiado difícil para los niños menores. ¿Por qué no tratas de ...?"
Para aprender	"Nunca antes había observado esa técnica, que considero muy eficaz. Quizás podría compartirla con los demás en la próxima reunión del personal".

Para servir como mediador	"Señora Jones, siento que usted se incomodara por lo que hiciera la maestra, pero a ella se le requiere que siga la política establecida del programa".
Para ayudar en el caso de un niño difícil de disciplinar	"Hemos hablado varias veces acerca del comportamiento agresivo de Juan. Lo observaré durante la mañana para sugerirle algunas cosas".

DESARROLLANDO DESTREZAS ADMINISTRATIVAS

Debido a que los Coordinadores Educativos son responsables por tareas distintas y diversas, necesitan estrategias generales de administración. Estas incluyen la toma de decisiones, la comunicación eficaz y el buen manejo del tiempo y de las tensiones.

Esta sección explica la importancia de cada estrategia. En los Materiales Suplementarios aparecen sugerencias sobre cada una. Además, la lista de recursos que se ofrece al final de este capítulo incluye algunas de las referencias que proveen información adicional sobre estos tópicos.

EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Los Coordinadores Educativos se enfrentan a numerosas decisiones sobre los planes de procedimientos programáticos. La estructura de relaciones entre los componentes de Head Start hace que la gran mayoría de estas decisiones se tomen en cooperación con el Director, otros coordinadores de componente, el personal y los padres.

Al tomar sus decisiones los Coordinadores Educativos a menudo luchan contra presiones personales, emocionales de organizaciones políticas. Para que el programa funcione debidamente, hay que tomar decisiones -- desde las más rutinarias a las más complejas -- a tiempo y de manera eficiente. Debido a los límites del tiempo, muchas decisiones se hacen sin consultar a otras personas. Aunque esto puede resolver el asunto o problema en corto tiempo, puede también resultar en la duplicación de esfuerzos o en la omisión de algo importante. Además, la toma de decisiones unilaterales puede desalentar la futura participación y crear en las personas un sentido de tener poco control sobre las decisiones. Ello puede resultar en un programa segmentado o que no resuelve las necesidades de los niños y familias afectadas.

Uno de los métodos más eficaces para tomar decisiones grupales es la decisión por consenso. Este proceso, que corresponde a la filosofía de Head Start de administración participatoria, asegura el que cada persona involucrada pueda expresar plenamente su posición. El consenso resulta de una alternativa clara aceptada por la mayoría de las personas y cuando todos han tenido una oportunidad de expresarse y de explorar las distintas opciones.

Desafortunadamente, aunque el consenso es deseable, toma mucho tiempo y puede prolongar el proceso de tomar decisiones. Sin embargo, es esencial debido a la naturaleza del programa Head Start. Cuando se consideran con cuidado todas las opiniones, los miembros del grupo sienten que la decisión fue justa y así estarán dispuestos a implantarla.

Las siguientes sugerencias ayudarán a los Coordinadores Educativos a recibir opiniones rápida y eficazmente y a incorporar los principios de administración participatoria y de consenso.

- **Use el teléfono.** Si bien una reunión de todos los coordinadores de componente puede ser difícil de programar, una rápida llamada a cada uno puede lograr los mismos resultados. En cada conversación el Coordinador Educativo puede resumir las opiniones recibidas de otras personas. Otra opción sería las llamadas de conferencia.

- **Solicite opiniones por escrito.** Puede usar un memorándum para anunciar una decisión y solicitar comentarios. Las personas que lo reciban pueden escribir sus comentarios inmediatamente o

completar una breve solicitud de opiniones y devolverla completada dentro de un cierto término de tiempo.

- **Celebre reuniones planificadas regularmente.** Un período de tiempo durante estas reuniones puede reservarse para obtener comentarios sobre una decisión pendiente o sobre un problema persistente.

- **Mantenga abierta una caja de sugerencias por escrito.** Esto le permite al personal, a los coordinadores de componente y a los padres el comentar sobre políticas, procedimientos y operaciones de manera anónima y espontánea. Las sugerencias pueden considerarse y comentarse con otros miembros del grupo que pudieran ser afectados por la decisión.

COMUNICACION EFECTIVA

El Cordinador Educativo se comunica con el Director de Head Start, con otros coordinadores de componente, con el personal, con los padres, los miembros del Comité Asesor, los oficiales de escuelas públicas y otros defensores de la educación de niños pequeños.

La comunicación clara contribuye a lograr un liderazgo eficiente. La naturaleza de la comunicación influye sobre el comportamiento y las opiniones. Los mensajes pobremente comunicados causan frustración y confusión. La buena comunicación aumenta la productividad, mejora las relaciones interpersonales y facilita la solución cooperativa de problemas entre los individuos y los grupos.

La comunicación eficiente conlleva el dar e intercambiar mensajes claros y exactos. Los mensajes se transmiten tanto de modo verbal como no verbal, por medio de los movimientos del cuerpo, las expresiones faciales, el tono y el metal de la voz. Otros factores como el clima emocional, el tiempo y el lugar donde la comunicación se lleva a cabo influyen en la receptividad de un mensaje. La comunicación, eficiente requiere intercambio y diálogo continuo a fin de que los mensajes recibidos sean los que se quieren comunicar.

Los Materiales Suplementarios contienen sugerencias sobre comunicación eficaz con el personal de Head Start (II-5-6). Además los Coordinadores Educativos pueden mejorar la comunicación si observan las siguientes normas.

- **Adhiérase a las políticas establecidas que apoyan la comunicación.** Las Normas de Ejecución del Programa de Head Start requieren la participación de los padres y otros coordinadores de componente en muchos momentos críticos. Esa interacción debe ser estimulada. Programe sus reuniones para cuando los miembros puedan asistir. Escoja locales accesibles. Permita tiempo suficiente para que todas las preocupaciones puedan expresarse. Cuando sea posible, dirija a las personas que tienen quejas hacia aquellas personas que las puedan ayudar. Trate de hallar soluciones inmediatas.

- **Mantenga abiertos los canales de comunicación.** Estimule una atmósfera de confianza y respeto. Haga saber al personal que sus opiniones, preocupaciones y necesidades se respetan y se considerarán cuidadosamente al tomarse decisiones. Aclare los malos entendidos cuando estos surjan. Explique cualquier decisión controversial.

- **Celebre reuniones que estimulen la comunicación.** Empiece cada reunión explicando los propósitos de la misma. Resúmalos y lleve un record de las conclusiones después de las discusiones prolongadas. Termine cada reunión haciendo un resumen de las decisiones que se han tomado. Llegue

a un acuerdo acerca de quién es responsable, qué se hará y cuándo deberán terminarse las tareas.

MANEJO DEL TIEMPO

Los líderes que trabajan eficientemente y ayudan a otras personas a completar sus labores a tiempo, son merecedores del respeto y la confianza de esas personas.

Aunque muchas personas se quejan de que no tienen tiempo suficiente, "cada uno de nosotros tiene todo el tiempo que existe".[1] La solución a la necesidad de más tiempo no es adquirir más tiempo sino usar el que existe con mayor efectividad.

La falta de organización y de planificación resulta en una gran pérdida de tiempo. Como muchos Coordinadores Educativos han sido maestros del salón de clases, se dan cuenta de la necesidad de planificar las actividades diarias y conocen las estrategias al respecto. Sin embargo, puede que les sea difícil adherirse al plan ya hecho. Muchos experimentan una emergencia ocasional que inutiliza el plan diario. Para los administradores eficientes, esas emergencias son transitorias y las cosas regresan a lo normal rápidamente. Algunos Coordinadores Educativos tienen un patrón de responder a una crisis tras otra y muchas de las tareas diarias son pospuestas hasta el día siguiente, el cual también suele estar lleno de tareas. Eso conlleva frustración, retrasos y una reducción en la confianza en sí mismos.

Para vencer esto, los Coordinadores Educativos deberían considerar lo siguiente:

- **Sea proactivo en vez de reactivo.** Planifique con anticipación, en vez de responder sólo cuando las cosas le salen mal. Así será más fácil enfrentarse a las emergencias y éstas ocurrirán con menos frecuencia.

- **Delegue.** La delegación puede ahorrar tiempo y dinero y ayudar al personal y a los padres a crecer. Mientras sea posible, los Coordinadores Educativos deben usar al personal, a los padres y a los voluntarios para compartir algunas de las tareas.

- **Actúe.** Con demasiada frecuencia, al enfrentarse a decisiones difíciles, los administradores toman mucho tiempo lamentándose y tratando de anticipar qué cosas y resultados podrán surgir. El tiempo podría usarse mejor en otras tareas. Las preocupaciones a veces hacen que el problema parezca peor de lo que es y nos inhibe buscar una solución. Al tomar acción, el Coordinador Educativo controla mejor la situación.

- **Aprenda cuando detenerse.** La exactitud y la calidad son importantes, pero hay un punto cuando el esfuerzo adicional no podrá mejorar la situación. El tiempo que se usa variará con la importancia del tema de que se trate.

Otras estrategias para la buena administración del tiempo se incluyen en los Materiales Suplementarios (II-7).

MANEJO DE LAS TENSIONES

El papel del Coordinador Educativo es complejo y a veces conlleva retos y situaciones de tensión. Aunque los expertos reconocen que la tensión del

[1] R. Alice Mackenzie, The Time Trap: How to Get More Done in Less Time (New York: McGraw Hill, 1972), pág. 1

trabajo no es necesariamente algo negativo, a veces puede constituir un problema.

La solución de la tensión no consiste en el eliminarla totalmente, sino en reducirla a un nivel en el que sea una fuerza positiva y motivadora. El manejo de las tensiones prepara al Coordinador Educativo a enfrentarse exitosamente a la misma y a continuar progresando como educador y líder.

El manejo de las tensiones requiere el tener cuidado de uno mismo. Incluye el mejorar la condición total del cuerpo y desarrollar la habilidad de relajarse, de administrar con eficiencia el tiempo, de desarrollar una autoevaluación formal e informal y un sistema de apoyo, así como de promover el crecimiento y el estímulo profesional.

Los Materiales Suplementarios (II-8) incluyen consejos prácticos para manejar las tensiones efectivamente. La lista de recursos al final de este capítulo incluye varias referencias que ofrecen sugerencias prácticas para el manejo de las tensiones.

ABOGANDO POR LOS NIÑOS

Como empleados de un programa que se sostiene con fondos federales los Coordinadores Educativos deberán tomar en cuenta las leyes que gobiernan cuando participan en actos que pudieran considerarse políticos. Esto no se permite durante las horas de trabajo.

Sin embargo, los Coordinadores Educativos están en buena posición para servir como abogados de los programas de buena calidad para niños dentro del programa y en la comunidad. Aunque el término "abogado de niños" a veces sugiere escribir cartas a oficiales públicos y atestiguar en audiencias públicas, el rol de "defensor" puede incluir otras actividades. Al abogar por los niños, el Coordinador Educativo puede propulsar programas de servicios que abarcan el desarrollo y proveen información acerca de cómo promover el desarrollo óptimo de los niños y promover las políticas públicas que apoyan a los niños y a sus familias.

COMO EL COORDINADOR EDUCATIVO PUEDE ABOGAR MEJOR POR LOS NIÑOS PEQUEÑOS

Dentro del programa, la tarea del Coordinador Educativo es asegurarse de que el personal promueva el desarrollo de los niños de menor edad. Según se ha presentado en estas páginas, el adecuado adiestramiento y la supervisión del personal es esencial para establecer ese ambiente. Un personal bien adiestrado y supervisado no puede interactuar eficientemente con los niños si las condiciones de trabajo son pobres. Al supervisar el adiestramiento del personal, así como en apoyo de mejores condiciones de trabajo para el personal, el Coordinador Educativo actúa indirectamente como defensor de los niños.

Esto también incluye la interacción con las familias. Durante mucho tiempo Head Start ha apoyado el concepto del desarrollo de los niños como una sociedad entre el programa y el hogar. Junto con la participación de los padres y los Coordinadores de Servicios Sociales, el Cordinador Educativo aboga porque hayan adecuados recursos sociales, emocionales y físicos para las familias El Coordinador de Servicios Sociales provee adiestramiento para el personal educativo sobre cómo identificar los problemas de la familia y los procedimientos adecuados a seguir. Además del personal que trabaja con niños individualmente y con sus familias, se deben incluir a los maestros y visitantes de los hogares y al personal de servicios sociales y a los padres. El Coordinador Educativo asegura que las reuniones se celebren regularmente, de que cada cual conozca sus responsabi- lidades y que se proporcione seguimiento a esos efectos.

Finalmente, el abogar por los niños se extiende a la comunidad. La política pública relacionada con el cuidado de los niños se afecta cuando el público en general y los oficiales del gobierno empiezan a comprender las necesidades de los niños y sus familias. Los Coordinadores Educativos pueden ayudar si comparten "la Historia de Head Start" con los medios de información y con el público. También pueden unirse a otros por medio de redes informativas o asociaciones profesionales y participar en la discusión de temas, que benefician el cuidado de los niños en la comunidad.

El abogar por los niños en la comunidad incluye el trabajar con la escuela elemental para promover el desarrollo de lazos de unión, asegurar que la transición de Head Start al Kindergarten sea fácil y obtener apoyo general del sistema escolar elemental. (Más información acerca del trabajo con las escuelas elementales se provee en el Capítulo VI).

ESTRATEGIAS PARA UNA DEFENSA EXITOSA

Algunas estrategias al respecto se proveen a continuación:

- Hablar con el Director de Head Start acerca de las políticas y reglamentaciones en relación con la defensa y el abogar por los niños.
- Conocer a los oficiales públicos locales incluyendo a los legisladores estatales y al Congreso de los E.U.A. La Liga de Mujeres Votantes de las comunidades locales puede proveer esta información.
- Permitir que los oficiales públicos conozcan el programa por medio de cartas, noticieros y tarjetas de felicitaciones hechas por los niños.
- Compartir los conocimientos programáticos especializados en el cuidado de los niños con los oficiales locales.
- Invitar a los formuladores de políticas públicas a visitar el programa durante una reunión general de visitantes u otra ceremonia especial.
- Compartir con los medios de comunicación historias acerca de las actividades que se llevan a cabo.
- Darles reconocimiento especial a los oficiales públicos que apoyan los programas para niños.
- Mantener informado al personal, y a los padres, acerca de los asuntos emergentes que afectan a los niños.
- Activarse en las asociaciones profesionales que están involucradas en las actividades de defensores y portavoces de los niños.
- Apoyar a las redes de información pública o a las coaliciones que trabajan en temas relacionados con asuntos que afectan a los niños.
- Estimular al personal para que ellos también sean portavoces del programa.

ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN LIDERAZGO EXITOSO

- Convierta a los niños y a sus respectivas familias en el foco primario de todas las actividades.
- Desarrolle planes semanales y mensuales que incluyan compromisos, reuniones y fechas para entregar los trabajos.
- Al preparar su programa personal, incluya tiempo para visitar los salones y los hogares, para llevar a cabo interacción regular con el personal, para su desarrollo profesional y para cambiar impresiones con el Director de Head Start y otros coordinadores.
- Delegue asignaciones a otras personas. Manténgase en contacto con ellas y dialogue regularmente.
- Use la estrategia del consenso al tomar decisiones cuando esto sea apropiado.
- Repase y conserve copias de todos los documentos que explican la política de Head Start, sus procedimientos y sus normas.
- Comuníquese regularmente con los coordinadores de los otros componentes de Head Start.
- Aclare cualquier confusión acerca de roles y responsabilidades.
- Comprométase a planificar para lograr su pleno desarrollo profesional.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

LIDERAZGO

Katz, Lillian, ed. Current Topics in Early Childhood Education. Ablex Publishing Co., 355 Chestnut Street, Norwood, NJ 07648. 1977. $29.50 (edición de lujo). $18.95 (edición popular)

Esta serie anual provee análisis críticos de las investigaciones y los desarrollos de la educación temprana de la niñez para lectores interdisciplinarios. Los volúmenes son de interés para los maestros e investigadores involucrados en los aspectos pre-escolares, primarios, de cuidado diurno y la educación de niños pequeños.

Neugebauer, Roger. "How Not to Be a Boss." Child Care Information Exchange, November/December 1982, pp. 18-19. Escriba a P.O. Box 2890, Redmond, WA 98052 o consulte con su biblioteca universitaria local.

Este artículo de seguimiento describe 5 tipos de gerencia que están garantizados a no funcionar -- El Jefe Benévolo, El Jefe que Desaparece, La Maravilla del Trabajador Obsesionado, El Jefe R2D2, y el Jefe Tirano.

Neugebauer, Roger. "How to Be a People-Oriented Boss." Child Care Information Exchange, November/December 1982, 20-24. Escriba a P.O. 2890, Redmond, WA 98052 o consulte con su biblioteca universitaria local.

Este artículo de seguimiento define a un jefe eficiente y da diez cualidades que tienen en común los jefes orientados hacia la gente.

Wilson, Marlene. Survival Skills for Managers. Volunteer Management Associates, 279 South Cedar Brook Road, Boulder, CO 80302. 1981. $10.95 + $2.00 de franqueo.

El novedoso enfoque de este libro para administradores enfatiza las formas en que los administradores pueden ayudar a otros a trabajar de la manera más eficaz posible. Contiene excelentes análisis acerca de la solución creadora de los problemas, negociaciones, conflictos y tensiones.

LA INTERACCION EN HEAD START

Pinkstaff, Di, and Cansler, D. The Integration of Head Start Components, A Materials Manual. Chapel Hill Training Outreach Project, Lincoln Center, Merritt Hill Road, Chapel Hill, NC 27514. 1978.

Este manual se ha diseñado principalmente para usar en los programas locales de Head Start para facilitar y mejorar la integración de componentes al prestar servicios a niños con impedimentos y a sus familias. Por el hecho de que estos niños se unen a la corriente regular de actividades programáticas de Head Start, este manual incluye descripciones detalladas de los roles y responsabilidades de todos los componentes y las estrategias para coordinar los sevicios.

IMPLANTANDO LAS NORMAS DE LA CALIDAD

Caldwell, Bettye M., and Hilliard, Asa G. What is Quality Child Care? National Association for the Education of Young Children, 1834 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009. 1985. $2.50.

Esta publicación NAEYC incluye ensayos de los dos autores en respuesta a esta pregunta básica. La Doctora Caldwell divide su respuesta en dos preguntas pequeñas, "¿Qué es el cuidado del niño? y "¿Qué es calidad? Dr. Hilliard declara que cuidado del niño de calidad, requiere el respeto a los niños como seres humanos, al igual que un ambiente propicio y un personal altamente calificado.

SERIES DE NORMAS DE COMPETENCIA CDA (Véase Recursos del Capítulo I)

National Academy of Early Childhood Programs. Accreditation Criteria and Procedures. National Association for the Education of Young Children, 1834 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009. 1984. $6.00.

Esta publicación describe el sistema de NAECY para acreditar programas de educación en los niños de edad temprana. Políticas y procedimientos para acreditación y criterio para recibir la credencial, están incluidos.

DESARROLLANDO DESTREZAS DE MANEJO

Jorde, Paula. Avoiding Burnout: Strategies for Managing Time, Space, and People in Early Childhood. Acropolis Books, 2400 17th Street, NW, Washington, DC 20009. 1982. $14.95 + $2.00 de franqueo.

Este libro que es fácil de leer, está lleno de ideas de cómo manejarse así mismo y a los demás. Es especialmente relevante porque está hecho a la medida especialmente para los proveedores de cuidado diurno.

Neugebauer, Roger. "Making Decisions." Child Care Information Exchange, January/February 1982, pp. 17-26. Escriba a P.O. Box 2890, Redmond, WA 98052 o consulte con las bibliotecas universitarias locales.

Este artículo alega sobre los resultados de un estudio llevado a cabo entre directores y profesores, analizando cómo toman decisiones sobre los programas en sus centros de estudio. También se incluyen opiniones del renombrado experto en el tema gerencial, Peter Drucker.

Schein, Edgar H. "Accord Without Discord--Making Decisions in Groups." Child Care Information Exchange, February, 1980, pp. 21-24. Escriba a P.O. Box 2890, Redmond, WA 98052 o consulte con las bibliotecas universitarias locales.

Dr. Schein define cinco métodos diferentes de toma de decisiones en grupos que a veces son utilizadas en centros de cuidado de niños. Se proveen ejemplos de cómo se utiliza cada uno.

DEFENSA

The Children's Defense Fund. CDF Reports. Children's Defense Fund, 122 C Street, NW, Washington, DC 20001. (800) 424-9602. $29.95 por 12 ejemplares.

Esta carta de noticias mensual provee información sobre los últimos desarrollos que afectan a los niños y sus familias.

Public Relations Committee of the National Head Start Association. Tell the Head Start Story: Our Future Depends on It. Betty Minor, College of Education, Drake University, 25th and University, Des Moines, IA 50311. 1984. $3 de franqueo.

Esta publicación describe medios para hacer que el mensaje de Head Start llegue a los padres y al público en general. Incluye actividades de los medios noticiosos tales como: "Cómo escribir un comunicado de prensa y cómo desarrollar anuncios para radio y televisión".

PUBLICACIONES Y ORGANIZACIONES

The Black Child Advocate
National Black Child Development Institute
1463 Rhode Island Avenue, NW
Washington, DC 20005
(202) 882-1281
Subscripciones: $20 anuales, cuota de membresía (4 ejemplares)

Child Care Information Exchange
Box C-44
Redmond, WA 98052
(206) 882-1066
Subscripciones: $20 anuales (6 ejemplares)

Child Care Information Service
c/o NAEYC
1834 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009
(202) 232-8777 or (800) 424-2460
Una fuente nacional y centralizada de información sobre el cuidado de los niños.

Childhood Education
Association for Childhood Education International
11141 Georgia Avenue, Suite 200
Wheaton, MD 20902
(301) 942-2443
Subscripciones: - $32 cuota de membresía (5 ejemplares)

Children Today
U.S. Department of Health and Human Services
200 Independence Avenue, SW, Room 356-G
Washington, DC 20201
Subscripciones: $16 anuales (6 ejemplares) Envíe su pedido de subscripción al Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office, Washington, DC 20402.

Competency News for the CDA Community
Council for Early Childhood Professional Recognition
1341 G Street, NW, Suite 802
Washington, DC 20005
(202) 638-6656
Subscripciones: Gratis para los candidatos en la lista de correspondencia.

Dimensions Quarterly
Southern Association for Children Under Six
P.O. Box 5403 Brady Station
Little Rock, AR 72215
(501) 227-6404

ERIC Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education
University of Illinois
College of Education
805 West Pennsylvania Avenue
Urbana, IL 61801

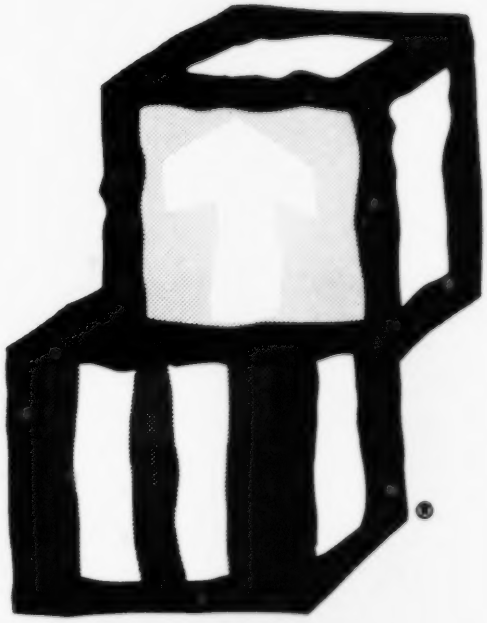
Journal of Research in Childhood Education
Association for Childhood Education International
11141 Georgia Avenue, Suite 200
Wheaton, MD 20902
(301) 942-2443

Subscripciones: $20 para miembros
$30 para no miembros (2 ejemplares)

Young Children
National Association for the Education of Young Children
1834 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009
(202) 232-8777 or (800) 424-2460
Subscripciones: $20 anuales para personas que no sean socios (6 ejemplares)

National Head Start Association
Executive Director, National Office
1021 31st Street, NW
Washington, DC 20007
(202) 337-6650

III. La Planificación del Componente Educativo



III. LA PLANIFICACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

PAGINA

EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO 53

Proceso de Planificación 53
Resumen del Proceso de Ocho Pasos 54

PRIMER PASO: ORGANICE UN GRUPO DE PLANIFICACION QUE INCLUYA AL PERSONAL, A LOS PADRES Y A LOS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD 56

SEGUNDO PASO: REVISE LA EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD 57

Cómo se Lleva a cabo la Evaluación Diagnóstica de las Necesidades de la Comunidad 57
Usando la Evaluación Diagnóstica de las Necesidades de la Comunidad para Desarrollar el Plan Educativo 58
Recomendar y Validar Opciones Programáticas 58

TERCER PASO: REVISE LAS NORMAS DE EJECUCION DEL PROGRAMA Y DESARROLLE EL FORMATO DEL PLAN 60

El Formato del Plan 62

CUARTO PASO: DEFINA LA FILOSOFIA DEL PROGRAMA 64

Definiendo un Programa de Desarrollo 64
Cómo Aprenden los Niños 65

QUINTO PASO: LLEGUE A UN ACUERDO SOBRE METAS Y OBJETIVOS 66

Definición de Metas 66
Desarrollando Objetivos 66

SEXTO PASO: ESTABLEZCA EL CURRICULO 68

Definición de Currículo 68
Cómo los Programas Establecen el Currículo 69
Proceso para Desarrollar Estrategias y Actividades de Aprendizaje 70

SEPTIMO PASO: IDENTIFIQUE RESPONSABILIDADES, ITINERARIO DE TIEMPO DOCUMENTACION 73

Itinerario de Tiempo 73
Las Responsabilidades del Personal 73
Documentación a Mantenerse 74

OCTAVO PASO: PROCESO DE REVISION FINAL 75

Revisando el Plan del Componente Educativo 75
Usando el Plan del Componente Educativo 75

PRESUPUESTANDO PARA EL COMPONENTE EDUCATIVO 77

Partidas Incluidas en el Presupuesto 77
Presupuestando Creativamente 78
Controlando el Presupuesto del Componente Educativo 78

RECLUTANDO AL PERSONAL DEL COMPONENTE EDUCATIVO 80

Determinando las Necesidades y los Patrones del Personal 80
Involucrando a los Padres en el Proceso de Selección del Personal 80
Desarrollando las Descripciones de Trabajo 80
Reclutamiento 81
Analizando Solicitudes de Empleo 82
Llevando a Cabo el Escrutinio de los Solicitantes 82
Entrevistando, Observando y Cotejando las Referencias 83
La Selección Final y la Contratación 86

ESTRATEGIAS PARA LA PLANIFICACION EXITOSA 88

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS 89

LAS RESPONSABILIDADES DE PLANIFICACION DEL COORDINADOR EDUCATIVO

- Supervisar la revisión anual, y si fuere necesario, revisar y actualizar el Plan del Componente Educativo.
- Analizar la Evaluación Diagnóstica de las Necesidades de la Comunidad (CNA) en términos de su relación con el Plan del Componente Educativo.
- Facilitar la participación de los padres, del personal y de la comunidad en el proceso de planificación.
- Tomar en cuenta los resultados de la autoevaluación, contenida en el Plan del Componente Educativo.
- Coordinar con otros componentes durante el proceso de planificación.
- Implantar un proceso para escoger y adaptar un currículo de acuerdo con las Normas de Ejecución del Programa Head Start y la teoría del desarrollo de los primeros años de la niñez.
- Presentar el borrador final del Plan al Director.
- Ayudar al Director y a los padres a preparar y analizar el presupuesto del Componente Educativo.
- Promover el uso eficiente de los fondos del presupuesto mediante el uso económico de los materiales y la compra cuidadosa de las provisiones.
- Ayudar al Director y a los padres a reclutar personal para el Componente Educativo.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación que sigue.
- Lea el Plan del Componente Educativo actual.
- Analice con el Director, el proceso usado por el programa para desarrollar los planes del Componente Educativo.
- Revise el presupuesto del Componente Educativo.

AUTOEVALUACION: LOS PLANES

	Sí	Necesita mi atención
EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO		
1. Provea adiestramiento u otro apoyo para facilitar la participación de los padres y del personal.	_____	_____
2. ¿Sé cuando termina el año programático (PYE)?	_____	_____
3. Durante la revisión anual del Plan, me refiero a los resultados de la autoevaluación.	_____	_____
4. Me comunico con otros coordinadores del componente para completar el Plan.	_____	_____
5. El Plan incluye el currículo del Programa.	_____	_____
EL PROCESO DE PLANIFICACION EN OCHO PASOS		
6. El proceso de planificación incluye lo siguiente:		
a. Un análisis de la evaluación diagnóstica de las necesidades de la comunidad.	_____	_____
b. Un repaso de las Normas de Ejecución del Programa.	_____	_____
c. El uso de un formato de planificación que indique quién hace qué, cómo y cuándo.	_____	_____
d. La definición de la filosofía del programa con el personal y los padres.	_____	_____
e. El desarrollo de metas y objetivos.	_____	_____
f. Establecimiento del currículo.	_____	_____
g. Desarrollar estrategias para todas las opciones.	_____	_____
h. Identificación de responsabilidades, fechas límites y documentación.	_____	_____
i. Revisión final por el personal, los padres, el Consejo de Política, el Director y el Director Ejecutivo.	_____	_____
7. Distribuya copias del Plan del Componente Educativo en cada centro.	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención
EL PRESUPUESTO		
8. El presupuesto incluye al equipo de los programas basado en el hogar y en el salón de clases, así como otros materiales.	_____	_____
9. Las donaciones de equipo y servicios se deben anotar regularmente.	_____	_____
10. El personal del Centro lleva a cabo inventarios periódicos del equipo y los materiales.	_____	_____
RECLUTANDO PARA EL COMPONENTE EDUCATIVO		
11. Hay descripciones de tareas para cada categoría de empleo.	_____	_____
12. Existe procedimiento escrito para reclutar, escoger y contratar al personal.	_____	_____
13. Los miembros del personal, así como los padres involucrados en el proceso de reclutar personal reciben adiestramiento al respecto.	_____	_____
14. Se comprueban las referencias personales y de empleos previos.	_____	_____
15. Las observaciones en los salones de clase, forman parte del proceso de entrevistas para los maestros.	_____	_____
16. Las oportunidades de observar las interacciones entre los adultos forman parte del proceso de entrevistar a los visitantes del hogar.	_____	_____

Revise sus respuestas, especialmente aquellas que ha marcado "necesita mi atención" y encierre con un círculo aquellas a las cuales usted necesita darles toda su atención. Haga a continuación una lista de ellas, en el orden de importancia que usted les atribuya.

_____

_____

_____

EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO

El Plan del Componente Educativo sirve como mapa para la implantación de las actividades del componente. Describa cómo el componente implementará las Normas de Ejecución del Programa Head Start para servicios educativos y provee metas y objetivos claros. El plan del Componente Educativo, el cual es desarrollado por el Director, el personal, los padres y los representantes de la comunidad de cada programa Head Start, informe a todos, qué enfoques y estrategias se van a utilizar para asegurar el logro de las metas y objetivos del programa. El formato del plan es lo suficientemente detallado como para especificar ¿quiénes van a hacer qué, ¿cómo lo van a hacer? y ¿cuándo lo van a hacer? Las Normas de Ejecución del Programa requieren que se revise el Componente Educativo anualmente, y que se actualice o se corrija cuando sea necesario. Se recomienda actualizar el plan como parte del proceso de revisión anual.

La mayoría de los coordinadores educativos asumen sus puestos en programas que ya tienen un plan de Componente Educativo. Entonces, su tarea consiste en trabajar con el personal, los padres y la comunidad, para revisar y actualizar el plan, o modificarlo o corregirlo según sea necesario. Sin embargo, hay veces que es necesario desarrollar un plan completamente nuevo (por ejemplo, en un programa recién creado, o en un programa cuyas necesidades han cambiado, o en un esfuerzo por mejorar los servicios a los niños y de sus familias). Muchos de los pasos a seguir cuando se desarrollan nuevos planes de componente son parecidos a los que se siguen al revisar o actualizar planes ya establecidos. A menos que se indique lo contrario, los pasos delineados en este capítulo se refieren tanto a desarrollar un nuevo plan como a actualizar un plan existente.

PROCESO DE PLANIFICACION

Como en otras organizaciones, el proceso de planificación de Head Start conlleva el definir los objetivos específicos y el diseño de actividades para lograrlos. Sin embargo, hay varios rasgos únicos del proceso de planificación de Head Start que afectan a las actividades de planificación

- La administración participatoria
- La autoevaluación anual
- La coordinación a través de los distintos componentes

ADMINISTRACION PARTICIPATORIA

La administración participatoria requiere que el personal y los padres trabajen juntos para desarrollar y operar el programa. El personal hace posible la participación de padres por medio de sesiones de adiestramiento que toman en cuenta las necesidades de los padres. Por ejemplo, cuando se trabaja con padres que no hablan inglés, deberá tenerse especial cuidado de estimular esa participación. Eso puede incluir el uso de intérpretes, la traducción de noticieros u otras formas de comunicación escrita, el dar más tiempo para las reuniones y utilizar ayudas audiovisuales.

Como resultado de la participación significativa en la administración del programa el personal y los padres comparten en el proceso de tomar decisiones y se comprometen a conseguir las metas y los objetivos del programa. Además, la calidad de los servicios se mejora, porque las familias están tomando decisiones sobre los servicios que reciben.

Al planificar el Componente Educativo, se usa la administración participatoria para involucrar a personas de diversos sectores de la población. El Coordinador Educativo toma la iniciativa en esta actividad, ayudado por el personal educativo, por otros coordinadores educativos y supervisores, padres de los niños matriculados en el programa, representantes de la comunidad, especialistas de varias disciplinas (v.g., terapistas del habla, sicólogos...), personal de las agencias educativas locales así como otras personas y agencias de la comunidad.

LA AUTOEVALUACION ANUAL

Esta evaluación se requiere como parte integral del sistema de administración de cada programa. Tal como se expresa en el 70.2 (Apéndice B del Manual de Política de Head Start: Los Padres), "Los padres del Programa Head Start tienen la responsabilidad de llevar a cabo la autoevaluación". La autoevaluación es un proceso para determinar cuán eficientemente el programa ha mantenido los requisitos de las Normas de Ejecución del Programa. (Un análisis detenido del proceso de autoevaluación aparece en el Capítulo VIII.)

El proceso para desarrollar el Plan de Componente Educativo toma en cuenta cuándo se llevará a cabo la autoevaluación. La información que provee la autoevaluación se usa para asegurarse que el programa está de acuerdo con las normas, para planificar mejoras y poner al día el plan. Por ejemplo: Si se nota en el informe de autoevaluación del programa que éste no estaba de acuerdo con las Normas de Ejecución del Programa 1304.2-2(b)(3) - Promoción del Crecimiento Físico - se desarrollarían estrategias para corregir esta situación. Esto podría incluir el adiestramiento del personal y el darle mayor importancia a la sección de crecimiento y desarrollo físico en el currículo. La autoevaluación puede que haya identificado la falta del equipo necesario para uso interior y exterior, para el desarrollo de los músculos grandes del cuerpo. La información acerca de la compra de este equipo formaría parte del presupuesto del programa.

COORDINACION DE ENTRECRUCE DE COMPONENTES

Debido a que Head Start es un programa interdisciplinario, cada sección de las Normas de Ejecución del Programa se refiere a otras secciones. Un componente no se puede planificar sin que las personas a cargo de la planificación se comuniquen con otros. Por ejemplo, si el Plan del Componente Educativo exige que los padres acompañen a las clases en excursiones al campo, esto se discute con el Coordinador de Actividades de Padres y el Plan del Componente de Participación de los Padres también toma en cuenta esa actividad. Si el Coordinador de Salud desea que un programa específico de esa materia se incorpore al currículo del salón de clases, eso puede discutirse con quienes planifican el Componente Educativo e incorporarse a ambos programas: el de Educación y el de Salud. Cuando una actividad se menciona en dos planes de componentes la información detallada puede darse en uno de ellos y hacer referencia breve en el otro.

RESUMEN DEL PROCESO DE OCHO PASOS

Este capítulo describe un proceso que consta de ocho pasos para desarrollar, revisar, o actualizar el Plan del Componente Educativo.

- **Primer paso**--organizar un mecanismo para involucrar al personal, a los padres y a la comunidad en el proceso de planificación;
- **Segundo paso**--analizar la información obtenida en la evaluación diagnóstica de las necesidades de la comunidad;
- **Tercer paso**--repasar las Normas de Ejecución del Programa y desarrollar el formato del plan;
- **Cuarto paso**--definir la filosofía del programa;

- **Quinto paso**--estar de acuerdo sobre las metas y los objetivos del programa educativo;

- **Sexto paso**--establecer un currículo basado sobre las Normas de Ejecución del Programa y las necesidades de la comunidad;

- **Séptimo paso**--identificar responsabilidades; determinar el itinerario del tiempo y la documentación sobre procedimientos; y

- **Octavo paso**--repasar y someter el plan final.

PRIMER PASO: ORGANICE UN GRUPO DE PLANIFICACION QUE INCLUYA AL PERSONAL, A LOS PADRES Y A LOS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD

Las Normas de Ejecución del Programa requieren que los padres y los miembros del personal participen en la planificación del programa educativo. Una de las maneras más eficientes de cumplir con este requisito es la de establecer un comité asesor de educación. Este comité, que puede ser un sub-grupo del Comité de Normas, se compone de padres, miembros del personal y representantes de la comunidad que estén interesados y tengan experiencia y conocimientos en el desarrollo de los primeros años de la niñez. Aunque ese comité no es un requisito de Head Start, puede proveer apoyo útil para varias tareas, entre ellas la planificación, la ayuda de vigilancia y control del programa, la evaluación, la ayuda técnica y el adiestramiento.

Un comité asesor en educación puede participar en todas las fases del proceso de planificación que se delínean en este capítulo. Las recomendaciones del comité van al Director y luego al Comité de Políticas para su aprobación final.

Debido a la importancia de su trabajo, los miembros del comité deberán ser escogidos con mucho cuidado y deberán reflejar la diversidad cultural de la comunidad. Una lista de candidatos podría incluir a miembros del Comité de Políticas que muestren interés especial en el salón de clases y en las actividades de educación de los padres, padres de Head Start que han participado en actividades del Componente Educativo, pero que no son necesariamente miembros del Comité de Políticas y personal educativo. Miembros del personal de cada uno de los componentes pueden participar si sus responsabilidades se relacionan con el Componente Educativo.

Los miembros de la comunidad pueden incluir a la Facultad y a la Administración de Programas Pre-escolares de Cuidado Diurno locales, administradores de escuelas públicas, del colegio local, o la facultad universitaria de una institución de ese nivel, representantes de agencias de la comunidad, activistas en el campo del cuidado del niño y otras personas interesadas.

La mayor parte de los representantes de la comunidad, necesitarán una orientación sobre organización y las metas de Head Start, así como información específica acerca del programa local.

Si se seleccionan estas personas cuidadosamente, pueden ser muy valiosas para el Componente Educativo. Por ejemplo: un miembro de la facultad del Departamento de Educación Temprana de una universidad que esté dispuesto a dar su tiempo al Head Start sirviendo en el Comité Asesor podría impartir adiestramiento, ser fuente de nuevas ideas y propulsar el Head Start en la comunidad. Se deben de tener en cuenta las siguientes normas al escoger miembros del Comité:

- Limite el tamaño del comité. Este es un comité de trabajo y por lo tanto debe ser de tamaño manejable. Siete a diez miembros son los suficientes para proveer diversidad y lo suficientemente pequeño para permitir la interacción;
- Evite tener en el comité tantos expertos que los otros miembros no participen de muy buena gana;
- Escoja miembros del comité que trabajen bien juntos;
- Escoja miembros que dén buenas sugerencias y brinden ayuda útil;
- Escoja miembros con experiencia y destrezas que complementen las de otros miembros.

SEGUNDO PASO: REVISE LA EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

La evaluación de las necesidades de la comunidad consiste en un estudio exhaustivo del área geográfica donde se encuentra el programa de Head Start. Incluye las necesidades de las personas que viven en el área, los servicios que existen para ayudarlas y los establecimientos educativos y comunitarios que pueden servir de recursos.

La evaluación diagnóstica se utiliza para:

"Identificar a todos los niños elegibles en el área, ayudarlos a servir a las familias de mayores necesidades usando la opción programática debida y haciendo uso pleno de los servicios y la experiencia que la comunidad ofrece". (De ACYF, Guía de los Reglamentos Administrativos de Head Start, Septiembre, 1982.)

COMO SE LLEVA A CABO LA EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

De acuerdo con el 70.2:

"Al Concesionario Director Ejecutivo se le concede la responsabilidad de que se lleve a cabo el CNA. El Consejo de Políticas de Head Start y el Director de Head Start deberán ser consultados en este proceso".

Por lo tanto, el Director de Head Start puede pedirle al Componente Educativo que le provea información relevante para usarse en la evaluación. Además, la información CNA se usa como base para recomendar opciones programáticas, para programas nuevos ó programas existentes que necesiten cambios, así como para validar la decisión de continuar la opción establecida. Como ésta es una de las primeras tareas en el proceso de planificación, es imperativo que la información esté disponible para la revisión y actualización del plan del componente.

El CNA se usa en el proceso de planificar el programa para:

- desarrollar la propuesta del programa y solicitudes de asistencia;
- escoger o validar opciones programáticas; y
- escoger y adaptar el currículo.

Entre las agencias de la comunidad que regularmente recogen y mantienen información que puede usarse al llevar a cabo el CNA se encuentran:

- Departamento de Planificación de la Ciudad y del Condado;
- Oficinas del Censo Estatal;
- Agencias locales de Vivienda y Desarrollo de la Comunidad;
- Oficinas de Recursos del Cuidado de Niños y de Referencia de Clientes;
- Departamentos locales de Salud, Servicios Sociales, Recursos Humanos...;
- Escuelas Elementales;
- Agencias Educativas Locales y Estatales;
- Departamentos de Salud Pública;
- Cámaras de Comercio;
- Administraciones Estatales de Seguros contra el Desempleo;
- Agencias de "United Way"; y

- Agencias Públicas y Privadas que proveen otros servicios a las familias y a los niños.

Por lo general, las agencias ya enumeradas sirven de contactos durante la solicitud inicial de fondos. Los contactos personales se usan con frecuencia para adquirir información aunque mucha de ésa está disponible en los informes ya publicados. La mencionada información se coteja y revisa anualmente.

USANDO LA EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD PARA DESARROLLAR EL PLAN EDUCATIVO

El Coordinador Educativo presenta la información relacionada con los problemas, preocupaciones y recursos disponibles al grupo planificador. La información que podría ser necesaria para revisar o actualizar el Componente Educativo podría incluir:

- Areas donde viven familias cuyos ingresos están al nivel de la pobreza o bajo el nivel de la pobreza.
- El número de niños entre las edades de tres y cinco años que hay en esas familias.
- Tipos y número de condiciones de incapacidad en todos los niños de la comunidad.
- Idiomas primarios y orígenes raciales y étnicos de las familias de la comunidad; y
- Proveedores de servicios humanos o sociales, médicos, dentales, nutricionales, mentales y otros como los servicios sociales que haya en la comunidad.

RECOMENDAR Y VALIDAR OPCIONES PROGRAMATICAS

Cada programa usa la CNA para determinar la mejor correspondencia entre las necesidades y recursos de la comunidad y la opción programática que habrá de utilizarse. (Una descripción completa de las opciones de Head Start en lo que atañe a ese respecto aparece en el Apéndice A de las Normas de Ejecución del Programa.)

Los Programas Head Start pueden conducir una doble sesión o un programa del día entero basado en el Centro. El conducir una doble sesión dará por resultado el que se pueda atender a más niños. Sin embargo, el programa deberá cumplir con los requisitos de breves descansos y de dar tiempo suficiente para que el personal planifique. (Refiérase al Apéndice A de las Normas de Ejecución Programática para ver dichos requisitos.) Las sesiones de día completo se implantan en aquellas comunidades donde muchos padres trabajan o están en tareas de adiestramiento. La política de Head Start de sesiones de todo el día establece que no deben durar más de seis horas diarias. El cuidado de todo el día sólo se proveerá cuando "no hay alguien que lo provea en el hogar por causa de que todos estén trabajando, por enfermedad, o por otras razones válidas". (Notificación N-30336 -1, 8-21-723.)

El CNA también se utiliza para verificar o para cambiar aspectos del diseño del programa, vg.: las edades de los niños que reciben servicios o la ubicación del centro. Cuando el CNA indica que un concesionario de Head Start necesita proveer servicios individuales a los niños durante más de un año, el programa deberá asegurar que el currículo

que se use durante el segundo año es adecuado en términos de desarrollo y no repite las actividades del año anterior.

El CNA puede indicar que la opción de base en el hogar es el vehículo primario que se prefiere para los servicios de Head Start, o que deberá usarse además del programa que tiene bases en el centro. La opción del programa con base en el hogar ofrece los siguientes beneficios:

- La habilidad de la familia para apoyar y sostener el desarrollo de un niño, se fortalece.
- La participación total de los padres en la educación de los niños, así como en su desarrollo, se fortalece.
- Los servicios de Head Start pueden alcanzar a familias que, de otra manera, no los recibirían;
- Los servicios a las familias son más individualizados.

Las preguntas que podrían facilitar el proceso de recomendar y validar una opción programática incluyen:

- ¿Podrían atenderse las necesidades de los padres, así como las de la comunidad por medio de la opción con base en el hogar, en el centro, o variantes en la opción de asistencia al centro?
- ¿Qué distancia tendrían que caminar los niños?
- ¿Qué opción serviría al mayor número de niños y familias?
- ¿La población es transitoria o estable?
- ¿Afectarían los cambios de las estaciones del año a las familias que recibirían los servicios? (v.g.: las comunidades migrantes?)
- ¿Hay costumbres locales que dificultarían la aceptación de los visitantes a los hogares?
- ¿Cómo se sentirían las familias inicialmente acerca de que personas extrañas vengan a sus hogares?
- ¿Qué estrategias deberán desarrollarse para orientar a la comunidad sobre las diferentes opciones?

TERCER PASO: REVISE LAS NORMAS DE EJECUCION DEL PROGRAMA Y DESARROLLE EL FORMATO DEL PLAN

El próximo paso es revisar las Normas de Ejecución del Programa Head Start relacionadas con el Componente Educativo. Esto se hace cada año, ya sea que el Componente esté desarrollando un nuevo Plan Educativo, o llevando a cabo un plan desarrollado previamente. Como base de operaciones del programa, las Normas de Ejecución del Programa identifican lo que deberá proveerse para todos los niños y las familias, no importa la opción programática, la filosofía educativa del programa o el currículo que se haya escogido. Ellas presentan una lista de los requisitos de cada componente. Un repaso de las Normas de Ejecución del Programa de todos los componentes, particularmente los del Componente Educativo es una buena manera de prepararse para un cambio de impresiones acerca de la filosofía del programa, sus metas y objetivos. Presente las Normas de Ejecución del Programa en forma clara y comprensible ante el personal, los padres y los representantes de la comunidad de manera que ellos puedan opinar sobre cómo el programa puede cumplir con los requisitos. El siguiente bosquejo puede ser útil.

TABLA 2

RESUMEN

NORMAS DE EJECUCION DEL PROGRAMA DEL COMPONENTE EDUCATIVO

1304.2-1 **Objetivos de los servicios educativos.** Esta sección incluye cinco objetivos para el Componente Educativo de Head Start. Cada programa de Head Start deberá diseñar sus servicios educativos de modo que satisfagan esos objetivos. Los programas usan los objetivos como punto de partida y luego los reducen a metas y objetivos más específicos que atañen a la localidad. Estos objetivos fueron presentados en la Introducción de la guía.

1304.2-2 **Contenido del plan de servicios educativos; operaciones.** Esta sección especifica que cada programa deberá incluir en su plan los siguientes elementos relacionados con los servicios que provee su Componente Educativo.

(a) Estrategias del Componente para lograr las metas educativas, incluyendo:

- Una serie de experiencias organizadas para llenar las necesidades individuales de los niños, tomando en cuenta las diferencias entre ellos.
- Estrategias para evitar el estereotipo sexual; y
- Métodos de ayuda a los padres.

(b) Provisiones para:

- Un ambiente de apoyo social y emocional;
- Actividades para el desarrollo intelectual; y
- La promoción del crecimiento físico.

(c) Planes acerca de cómo el programa proveerá la individualización incluyendo:

- El establecimiento de un programa individualizado por medio de un currículo adecuado y de un personal apropiado y la inclusión de los padres como personas de recursos.

(d) Un plan para determinar el progreso de cada niño. El plan incluirá:

- Procedimientos para determinar el crecimiento y desarrollo.
- La integración de los aspectos educativos de otros componentes de Head Start con las actividades del Componente Educativo.

(e) Esta sección incluye normas relacionadas con el adiestramiento del personal y de los padres. El conocimiento y la comprensión del personal y de los padres se mejoran mediante:

- El estímulo a la participación en la planificación de programas y en las actividades que se llevan a cabo en el centro, en los salones de clases y en el hogar;
- La provisión de actividades en las que participen los padres; y
- La provisión de un programa de adiestramiento para el personal.

1304.2-3 Contenido del Plan de Servicios Educativos: Ambiente físico.

(a) Esta sección incluye las normas mínimas del ambiente físico usadas por el Componente Educativo. Dice que el plan deberá explicar cómo el programa proveerá facilidades físicas de acuerdo con los requisitos de salud, seguridad y las necesidades de desarrollo de los niños.

(b) Como complemento se incluyen normas para los materiales del salón de clases. Tal como se especifica en las normas, el plan deberá proveer para que haya suficientes muebles, equipo y otros materiales.

EL FORMATO DEL PLAN

La Oficina Nacional de Head Start no requiere un formato específico para planes de componentes. Cualquier formato que se escoja, será muy útil si:

- Incluye secciones que identifiquen:
  - ¿Qué sucederá? (las metas y objetivos).
  - ¿Cómo se hará? (estrategias o actividades de aprendizaje).
  - ¿Cuándo sucederá? (cuando cada acción empezará y terminará, cuando sea apropiado).
  - ¿Quién es responsable? (miembro del personal que tenga la responsabilidad de implantar).
  - Resultados del proyecto para cada estrategia (lo que el programa espera lograr).
  - Controlando el progreso en lograr las metas y objetivos (cómo el componente da seguimientos de progreso), y
  - Modificaciones o adiciones al plan (añadidas durante el año programático);
- Resulta en un documento que es fácil de leer, claro, conciso y flexible, que permite actualizarlo según cambien las necesidades y los objetivos; y
- Incluye referencias a las Normas de Ejecución del Programa para cada objetivo (para demostrar que se ha cumplido con todas las normas.

Algunos programas usan un formato narrativo, pero éste es difícil de cambiar. Bosquejos en forma de gráficos pueden ser nuevos para los padres, pero son más fáciles de cambiar. Quizás el formato más popular es aquel en el cual el objetivo se escribe a la cabeza de la página y hay columnas para referirse a las Normas de Ejecución, a los objetivos, las estrategias, persona responsable y los límites de tiempo. Un ejemplo de ese formato aparece en los Materiales Suplementarios de este capítulo III-1). Un ejemplo del bosquejo aparece en la Tabla 3.

TABLA 3

BOSQUEJO DEL PLAN EDUCATIVO

I. Antecedentes
   - A. Resumen de las necesidades y las características de la comunidad
   - B. Resumen del programa del año anterior - fortalezas y debilidades

II. Opción Programática
   - A. La opción seleccionada
   - B. Razones para haberla seleccionado

III. Filosofía del Programa
(Declaración de principios)

IV. Metas y Objetivos Educativos

V. El Currículo
   - A. Materiales y ambiente

B. Actividades en el salón de clases y al aire libre que cumplen con los requisitos de las Normas de Acción del Programa
C. Sistemas de asesorar y trazar el desarrollo de los niños
D. Sistema administrativo para la implantación del currículo
E. Adiestramiento curricular para el personal y los padres

VI. Itinerarios de Trabajo

VII. Documentación que Habrá de Mantenerse

CUARTO PASO: DEFINA LA FILOSOFIA DEL PROGRAMA

La filosofía del programa define los principios que sirven como fundamento al enfoque educativo. Provee la base para determinar las metas y los objetivos del programa y para desarrollar o adaptar estrategias de implantación.

La esencia de la filosofía del programa Head Start se expresa en las Normas de Ejecución del Programa. Las normas definen metas y objetivos para el programa educativo que están basados sobre la teoría del desarrollo del niño de edad temprana. Las sugerencias contenidas en las Normas de Ejecución del Programa como guías para lograr las metas y los objetivos del programa educativo proveen ejemplo de prácticas apropiadas desde el punto de vista del desarrollo. Por lo tanto, los Coordinadores Educativos tienen un punto de partida al definir y explicar la filosofía del programa.

DEFINIENDO UN PROGRAMA DE DESARROLLO

Un programa válido desde el punto de vista del desarollo infantil, las experiencias a las cuales se han de exponer los niños van a ser apropiadas a la edad de los niños al igual que apropiadas a cada niño en términos individuales.

La investigación relativa al desarrollo de los niños, demuestra que éstos crecen y se desarrollan en etapas predecibles. Todos los niños pasan por las mismas fases en todas las áreas de desarrollo -- físico, emocional, social y cognoscitivo. Por ejemplo: los niños participan en actividades de juego paralelas antes que puedan jugar en cooperación con otros niños. Los niños garabatean antes de que dibujen formas reconocibles y láminas de representativas. El saltar en un solo lugar precede a saltar en un solo pié. Los niños pueden identificar objetos en forma concreta, antes de que puedan entender conceptos abstractos.

Un programa válido en términos de desarrollo, también reconoce que los niños son individuos que crecen y se desarrollan a su propia velocidad. No hay dos niños que se encuentren en la misma etapa en todas las áreas de desarrollo en un momento dado. La habilidad para reconocer en qué etapa se encuentra cada niño en su desarrollo y saber cómo promover ese crecimiento es básica para la filosofía de Head Start. Presentar información o asignar tareas a los niños antes de que estén listos para recibirlas, no producirá un aprendizaje más temprano. De hecho los niños pueden sentirse tan frustrados por este proceso, que sus actitudes hacia el aprendizaje pueden afectar adversamente.

Para explicar un programa de desarrollo al personal y a los padres el Coordinador Educativo necesita proveer ejemplos de lo que los niños son capaces de saber y de hacer, física y mentalmente, durante los primeros años de sus vidas. El Coordinador Educativo puede llevar a cabo un taller usando sistemas audiovisuales y ejemplos de las cosas que los niños hacen. La información puede organizarse por categorías de destrezas, o por la edad de los niños, de modo que los padres puedan sugerir qué y cómo pueden aprender sus hijos.

Debido a que los padres son los primeros y más importantes maestros de sus hijos, en esa fase de la niñez, pueden compartir con otros los procesos de aprendizaje de sus hijos. Muchos padres se preocupan porque sus hijos puedan estar listos para aprender, especialmente sobre las destrezas relativas a la lectura, la escritura y la aritmética. Quizás deseen ver un programa que les dé importancia a la lectura, la pintura y a la memorización de números y así por el

estilo. Si es así, la tarea del Coordinador Educativo es traducir estas sugerencias en actividades de desarrollo en la debida secuencia. Así se enfrenta a la preocupación de que los niños aprendan a leer y se demuestra que las experiencias del niño en Head Start lo están llevando a esa meta a largo plazo. El Coordinador Educativo está en la mejor posición de explicarles a los padres que la manera más eficiente de llevar a su meta es proveerles a sus hijos actividades adecuadas desde el punto de vista del desarrollo. Las actividades cubren las destrezas requeridas antes de comenzar con la lectura, la escritura y la aritmética. Con una base firme de actividades adecuadas, y en la debida secuencia, cada niño tendrá una oportunidad mejor de lograr éxito en la escuela.

COMO APRENDEN LOS NIÑOS

El próximo paso en la explicación de la filosofía es revisar los principios pedagógicos -- el arte y la ciencia de cómo aprenden los niños. Un taller práctico diseñado para que el personal y los padres pasen por la experiencia de ver cómo aprenden los niños, es un método de proporcionar esa información. Incluya en el mismo, los siguientes principios acerca de cómo aprenden los niños.

- El desarrollo socio-económico se relaciona íntimamente con el desarrollo cognoscitivo. Los niños deberán sentirse seguros en el ambiente y satisfechos consigo mismos y con sus familias.

- Los niños aprenden por medio de sus interacciones con los objetos y las personas que los rodean. Exploran, experimentan con ideas para ver lo que sucede y tratan de entender los resultados basándose en los conocimientos que tienen.

- Las nuevas experiencias, las destrezas y la información, deberán relacionarse íntimamente con lo que ellos ya saben y con lo que pueden hacer.

- Las experiencias de aprendizaje deberán comenzar con las cosas más sencillas y moverse hacia las más complejas, de lo concreto a lo más abstracto.

- Los niños aprenden sobre el mundo y sobre sí mismos, si tienen oportunidades de disfrutar de una variedad de experiencias.

- Los niños utilizan todo su cuerpo y todos sus sentidos, para aprender sobre el mundo.

QUINTO PASO: LLEGUE A UN ACUERDO SOBRE METAS Y OBJETIVOS

De acuerdo con las Normas de Ejecución del Programa, "La meta general del Programa Head Start es el lograr un grado mayor de habilidad social en los niños procedentes de familias de bajos ingresos". (1304.1-3) Esta declaración ofrece un amplio sentido de dirección al perso- nal, a los padres, defensores y otras personas interesadas.

Además de esta meta general, el grupo que desarrolla el Plan del Componente Educativo puede identificar metas adicionales basadas en la comunidad específica a la cual se le prestan los servicios. Esto hará, que todos los que proveen servicios en el Componente trabajen para el mismo fin. Esas metas permitirán que el Componente mantenga su enfoque a medida que se planifique e implanten las actividades y existirán conjuntamente con las metas ya notadas en otros planes de componentes.

DEFINICION DE METAS

Las metas del Componente Educativo son declaraciones acerca de los servicios que el personal proveerá a los niños y a sus respectivas familias. A diferencia de las metas del currículo, que se refieren a lo que harán los niños, estas metas incluyen información acerca de qué proveerá el programa y para quién. Las metas son determinadas por:

- Las áreas delineadas en la Sección Educativa de las Normas de Ejecución del Programa (véase el Paso No. 3).
- La filosofía del programa.
- Un análisis de la información del CNA; y
- Las áreas de competencia definidas por el Programa de Acreditación Nacional del Grado de Desarrollo de Niños.

Una muestra de las declaraciones de metas aparece en los Materiales Suplementarios (III-2).

DESARROLLANDO OBJETIVOS[1]

Una vez que se han establecido las declaraciones de metas, se identifican los objetivos para lograr esas metas. Los objetivos, son expresiones de los resultados que habrán de lograrse mediante las actividades del componente y generalmente consisten de tres partes:

- Empiezan con el infinitivo de un verbo de acción (llevar a cabo).
- Incluye una declaración del objeto del verbo de acción (llevar a cabo reuniones de personal y padres).
- Termina con información acerca de quién, o qué resultará de esa acción (llevar a cabo reuniones de personal y padres para discutir necesidades de desarrollo de los niños).

Los objetivos que aparecen en las Normas de Ejecución del Programa pueden seguirse al pié de la letra, o expandirse para mejorar la incorporación de las necesidades de programas locales. A fin de que sean útiles y prácticos, los

[1]Adaptado de Educational Planning Guide (Seattle, WA: Región X Office of Child Development, 1975), pp. 55-56.

objetivos deberán escribirse después de una evaluación cuidadosa de los recursos disponibles y de las limitaciones. Al escribir los objetivos:

- Asegúrese de que sean mesurables (deberán referirse a marcos temporales).
- Colabore con otros componentes para integrar las actividades y los esfuerzos de otros.
- Sea innovador.
- Use las Normas de Ejecución del Programa y los resultados de la autoevaluación como guías; y
- Evalúe los recursos existentes para lograr los objetivos (el personal de adiestramiento, los materiales, el equipo, los recursos físicos, el tiempo y el dinero).

SEXTO PASO: ESTABLEZCA EL CURRICULO

El currículo del programa refleja la filosofía, las metas y los objetivos de Head Start. Mientras que algunos currículos cubren solamente áreas académicas, el currículo de Head Start integra las fases del desarrollo del niño, e incluye los aspectos educativos de todos los componentes programáticos.

El Head Start no requiere que todos los programas usen un modelo específico de currículo, la individualización y la administración participatoria enfatizada de Head Start requiere el desarrollo o adaptación de un currículo que esté de acuerdo con la filosofía, las metas y los objetivos del programa local.

El currículo que se use deberá estar de acuerdo con las Normas de Ejecución del Programa Head Start, pero se pueden tomar decisiones al nivel local sobre cómo el programa cumplirá con estos requisitos. Los programas más efectivos son aquellos que se basan en un currículo bien definido, escogido, desarrollado, o adaptado, así como evaluado regularmente por el personal y por los padres.

DEFINICION DE CURRICULO

¿Qué es un currículo? ¿Un conjunto de actividades que los maestros usan con los niños? ¿La filosofía del programa sobre la educación temprana de la niñez? ¿O son las metas y los objetivos que esperamos que los estudiantes logren? ¿O quizás la manera en que el personal educativo interactúa con los niños en los salones de clase? El currículo de Head Start incluye todo lo que hemos mencionado y aún más.

Un currículo de Head Start deberá reflejar las Normas de Ejecución del Programa y basarse sobre:

- Una teoría educativa sólida y los principios de desarrollo del niño; y
- un enfoque educativo claro.

Deberá incluir:

- Metas y objetivos específicos.
- Actividades de desarrollo apropiadas tanto en el salón de clases y al aire libre para adquirir destrezas de desarrollo cognoscitivo, social, emocional, sicomotor, y desarrollo de lenguaje; y
- Un sistema para documentar el progreso de los niños en todas las áreas de desarrollo.

Para apoyar la implantación del currículo, deberá haber:

- Un sistema de administración para implantarlos.
- Procedimientos para adiestrar al personal y a los padres a implantar el currículo; y
- un método para determinar la efectividad del currículo.

Algunas personas dicen que el currículo es un **ente estructurado**, otros mantienen que es un **proceso** continuo y creativo que se desarrolla a medida que el personal interactúa con los niños y que refleja los intereses cambiantes y las necesidades de la comunidad. Realmente, el currículo es ambas cosas. Es estructura en que las guías y las teorías de desarrollo de los niños en los cuales se basa permanecen sin cambio alguno. Esta estructura procede de las Normas de Ejecución del Programa y de las teorías del desarrollo de los niños. Especifica que las actividades diarias se diseñarán para que:

- Sean comprensivas y fomenten al desarrollo.
- Reflejen a la comunidad y a las culturas representadas en el grupo.
- Reconozcan y promuevan el rol de los padres.
- Enfoquen a los niños.
- Desarrollen las destrezas y conocimientos de los niños; y
- Promuevan los intereses de los niños, así como su autoconcepto positivo.

El desarrollo del currículo es un proceso creativo. Es importante que al diseñar, escoger y adaptar estrategias, el personal y los padres entiendan la estructura del currículo, de manera que puedan tomar decisiones consistentes. Los maestros y los visitantes al hogar pueden escoger distintas actividades a medida que aprenden más acerca de los niveles de desarrollo de los niños, de los estilos del aprendizaje individual y de las necesidades y los intereses individuales. Lo que no cambia es el principio de que las actividades encajen en el currículo. Por ejemplo:

- En una comunidad rural los maestros pueden ayudar a los niños a aprender a clasificar coleccionando, o agrupando semillas.
- En el programa de una ciudad, la misma meta puede lograrse dándoles a los niños un surtido de tapitas de botellas para agruparlas.
- En el hogar de un niño, el visitante del hogar puede demostrar cómo jugar juegos de clasificación usando utensilios de cocina o ropa limpia.

En cada ambiente las metas son las mismas y la filosofía de usar objetos reales y hacer que los niños desarrollen sus propias categorías es también la misma, pero las actividades diseñadas por el personal se basan sobre el conocimiento de estas personas acerca de los niños y de la comunidad.

COMO LOS PROGRAMAS ESTABLECEN EL CURRICULO

Cuando ya hay una comprensión clara de la filosofía y los objetivos para el currículo del programa, el personal y los padres pueden revisar modelos de currículos ya existentes, para determinar si hay uno que se adapte a sus necesidades. Los Coordinadores Educativos juegan un papel muy importante como un recurso en este proceso selectivo.

El proceso de la revisión del currículo se lleva a cabo teniendo en mente varias preguntas incluyendo las siguientes:

- ¿Cuáles son los supuestos fundamentales en los cuales se basa el currículo?
- ¿Cómo se relacionan estos supuestos, con las Normas de Ejecución del Programa y con lo que se sabe acerca de cómo aprenden los niños?
- ¿Se basa en la teoría práctica de desarrollo?
- ¿Es el currículo suficientemente flexible para poderlo modificar?
- ¿Provee el currículo oportunidades al personal para juzgar y tomar decisiones?
- ¿Cómo se relacionan estos supuestos, con las metas y los objetivos del programa desarrollados por el personal y los padres?
- ¿Se desarrolló el currículo para una población pre-escolar?
- ¿Para qué niveles de edad cronológica es adecuado el currículo?

- ¿Es válido para los niños entre las edades de tres a cinco años, o sólo son adecuadas las actividades para los de tres y cuatro años?

- ¿El personal educativo posee las destrezas y habilidades necesarias para implantar el currículo?

- ¿Se necesita adiestramiento adicional?

- ¿Provee el currículo un sistema administrativo?

- ¿Hay un manual de procedimientos para adiestrar al personal en lo que concierne al currículo?

- ¿Provee el currículo procedimientos para documentar el progreso de los niños, las destrezas y los conocimientos de los padres?

- ¿Existe información disponible para documentar su implantación y sus hallazgos?

- ¿Se necesitan materiales específicos de aprendizaje? Si es así ¿sería la compra y desarrollo de los mismos excesivamente costoso? ¿Podrían adaptarse materiales de aprendizaje?

- ¿Tiene acceso el programa a los recursos y materiales necesarios para implantar el currículo?

- ¿Refleja el currículo sensibilidad a distintos antecedentes culturales?

- ¿Puede el currículo adaptarse a los niños cuyo idioma primario no sea el inglés?

- ¿Hay un programa cercano que esté usando en un salón de clases el currículo donde el Coordinador Educativo y el personal puedan obsevar su implantación?

- ¿Hay elementos del currículo que puedan llevarse a cabo por los padres en el hogar?

- Si fuese necesario, ¿puede proveerse adiestramiento por expertos de fuera?

A medida que los padres repasan las opciones curriculares puede que hallen que muy pocas cumplen exactamente con las metas y los objetivos desarrollados para el programa. En ese caso tendrán que adoptar un currículo ya publicado. Por eso es importante escoger un currículo flexible que se pueda adaptar, teniendo cuidado de mantener la integridad del currículo; de otro modo los objetivos podrían no lograrse. A veces es mejor implantar el modelo de currículo según se describe, haciendo los ajustes a las necesidades de los programas locales, como indican las metas y los objetivos del componente. Después de usar el modelo durante un año o más, se pueden hacer más adaptaciones para mejorar y expandir el currículo.

PROCESO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Puede que no sea posible conseguir un modelo de currículo que satisfaga todas las necesidades de los programas locales. En ese caso, el personal y los padres tendrían que desarrollar sus propias estrategias y actividades. Un número de recursos curriculares se encuentran disponibles y proveen una rica fuente de ideas.

Hay varias maneras de organizar las actividades al desarrollar o adaptar un currículo:

- por metas de desarollo;
- por áreas pre-académicas;
- por áreas de aprendizaje en el salón de clases; y/o
- por temas.

Un currículo organizado por **metas de desarrollo** enfoca al proceso de

aprendizaje. Las metas proveen una estructura para apoyar el desarrollo de los niños. Este tipo de currículo hace que los maestros se den cuenta de los procesos básicos y de las oportunidades que ofrece el salón de clases para enriquecer y ampliar las destrezas de desarrollo. Las experiencias de desarrollo pueden organizarse de acuerdo con las siguientes categorías:

- Aprendizaje activo.
- Desarrollo del lenguaje.
- Representación de experiencias e ideas.
- Razonamiento lógico.
- Entendimiento del tiempo y espacio.

Las actividades iniciadas por los padres así como por los maestros se usan para resaltar las destrezas de los niños y aumentar sus conocimientos.

Un currículo organizado por **áreas pre-académicas** se parece a un currículo de escuela elemental. Las áreas pueden incluir:

- Las artes del lenguaje.
- El arte.
- Números de matemática elemental.
- Educación física.
- Ciencias.
- Música.

Un examen cuidadoso de esta clase de currículo, es necesario para estar seguros de que las actividades sean adecuadas desde el punto de vista de los niños prescolares. En currículos organizados por **áreas del salón de clases**, los objetivos y las actividades pueden agruparse de las siguientes maneras:

- La esquina de la casa.
- Construcción con bloques.
- Artes.
- Objetos para manipular.
- Libros.
- La naturaleza, la ciencia.
- La música, el movimiento.

Un currículo como este, puede indicar cómo organizar áreas de actividad y lo que los niños pueden aprender en cada una de ellas. También se podría discutir, el rol que el maestro desempeña al extender y resaltar áreas de aprendizaje de Head Start y otros programas de niñez temprana.

Finalmente, un currículo organizado de acuerdo a **temas, o unidades** dá mayor importancia al contenido. Las unidades de estudio se identifican por el año de estudio en que se inciarán, los materiales que se usarán, las actividades y viajes que se organizarán y los conceptos y destrezas que se enseñarán. Las unidades pueden incluir:

- El ambiente escolar.
- La calle donde vivo.
- La gente de mi vencindario.
- Los ríos y los puentes.
- El supermercado.

La diversidad cultural, puede integrarse dentro de esas estructuras organigrámicas. Head Start auspicia el desarrollo de cuatro currículos preescolares bilingües y multiculturales para enseñar destrezas usando estas estructuras mientras refuerza el idioma y la cultura de los niños a los cuales presta servicios. Los cuatro modelos permiten la diversidad de los grupos culturales y lingüísticos en diferentes partes de los Estados Unidos, así como las preferencias de los proveedores de programas Head Start. Una lista de estos y otros currículos se incluyen en los recursos bibliográficos que aparecen al final de este capítulo.

Como sucede con otros pasos en el proceso de planificación, el desarrollar estrategias y actividades de aprendizaje se llevan a cabo mejor por el Coordinador Educativo con la ayuda del personal y de los padres. Pueden proceder juntos siguiendo los siguientes pasos:

- Anote las metas del componente y los objetivos para cumplir esas metas, en páginas separadas, dejando suficiente espacio en cada página para referencias curriculares y estrategias distintas.

- Repase cada objetivo separadamente.

- Identifique los materiales del currículo que se dirigen al objetivo; haga una lista de las estrategias del currículo que van a ser adaptadas a otros recursos; explique cómo las actividades ya anotadas se relacionan con el objetivo.

- Explique cómo las actividades pueden implantarse en el programa. ¿Se necesitan otros pasos?

- Anote los pasos ya mencionados en el orden en que ocurrirán.

- En el caso de objetivos sobre los cuales no hay referencia en el currículo o en los recursos, explique qué tareas habrán de emprenderse para lograr el objetivo. Anótelas en orden de secuencia.

SEPTIMO PASO: IDENTIFIQUE RESPONSABILIDADES, ITINERARIO DE TIEMPO, DOCUMENTACION

El plan educativo deberá proveer una visión clara de las actividades que serán llevadas a cabo por el componente. Ya se han contestado las preguntas sobre ¿qué? y ¿cómo?. Para completar el proceso de planificación hay que contestar las preguntas sobre ¿cuándo? y ¿quién?. Esto se logra identificando itinerarios de trabajo para los objetivos y estrategias y apuntando cuales miembros del personal son responsables para llevar a cabo tareas específicas. (Un ejemplo de un plan de Componente Educativo completo aparece en los Materiales Suplementarios III-3-5).

También es importante, identificar y describir la documentación que el componente deberá mantener. Esta documentación constituye evidencia de que las estrategias se han completado y de que se han conseguido los objetivos. La documentación se usa para el autodiagnóstico, la autoevaluación y el seguimiento.

ITINERARIO DE TIEMPO

Para establecerlo, empiece con el primer objetivo. Revise las estrategias y apunte cuando las actividades del año deberán llevarse a cabo:

- antes de que el programa empiece;
- al empezar el año;
- en un punto específico del año, y/o
- continuas.

Apunte fechas realistas para cada actividad. Ninguna estrategia podrá tener un solo itinerario de trabajo continuo. Cada actividad deberá tener una fecha de inicio. Cuando las actividades tienen fechas de inicio y de fin (tales como las de selección,) ambas fechas deberán indicarse.

El próximo paso consiste en anotar qué actividades se llevarán a cabo simultáneamente. Por ejemplo: el programa podría llevar a cabo una evaluación de las necesidades de adiestramiento de los padres, al mismo tiempo que se pidan sugerencias para una excursión al campo (dos estrategias de dos objetivos diferentes). Aunque se solicita diferente información una sola forma puede incluir ambos tipos de preguntas. Este método es rápido y económico, una hoja de papel, un solo paquete que enviar por correo, etc.

Del mismo modo, la coordinación entre componentes es importante durante este paso. Mientras se desarrollan los intinerarios de trabajo se informará a los demás acerca de las tareas que deberán ser realizadas por el Componente Educativo y cuándo las mismas terminarán. Así se identificarán los conflictos potenciales y los planes podrán alterarse, lo cual no sería tan fácil una vez que hayan sido aprobados por el Comité de Políticas y sometidos a fin de asignárseles fondos. Algunos directores facilitan la planificación coordinada reuniendo a todos los coordinadores para desarrollar un plan anual de actividades programáticas.

LAS RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL

Mientras se desarrollan los itinerarios de trabajo de las estrategias y de los objetivos, es también necesario determinar quién es responsable por cada actividad. Por lo general, el Coordinador Educativo tendrá la responsabilidad operacional por las estrategias concernientes a:

- Desarrollo del plan;
- Desarrollo o modificación del currículo;
- Selección del personal;
- Adiestramiento del personal y de los padres; y
- Crear un ambiente seguro y saludable de aprendizaje.

Aunque el Coordinador Educativo tiene la responsabilidad final por cada actividad del Componente Educativo, el personal del salón de clases y los visitantes del hogar tienen responsabilidades operacionales tales como:

- Observación y anotación del crecimiento y desarrollo de los niños.
- Conducir visitas al hogar.
- Mantenimiento y promoción de un ambiente seguro y saludable; y
- Preparación de planes semanales.

DOCUMENTACION A MANTENERSE

Es necesario que el Coordinador Educativo identifique los documentos a mantenerse dentro del Componente Educativo, e indique cómo se usarán de acuerdo con las estrategias.

Los documentos escritos incluyen:

- Minutas de las reuniones del personal y de los padres.
- Planes para las lecciones y horario diario.
- Currículo escrito.
- Documentación de la participación de los padres de familia.
- Planes individuales, incluyendo los resultados obtenidos de la observación continua, anotación y evaluación del crecimiento y desarrollo individual de cada niño.
- Planes Educativos Individualizados (PEIs) para los niños diagnosticados con impedimento.
- Planes de adiestramiento para personal y padres; y
- Minutas de reuniones de los padres de familia.

La documentación también se discute en el Capítulo V, "Administrando el Componente Educativo".

OCTAVO PASO: PROCESO DE REVISION FINAL

Una revisión final es necesaria. Esta revisión incluye cotejar para asegurarse de que se han observado todas las Normas de Ejecución del Programa.

REVISANDO EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Cuando presenta el borrador del plan a todo el personal del Componente Educativo, se les permitirá ver cuáles van a ser sus responsabilidades para el próximo año del programa. El personal podrá entonces señalar lo que ellos creen podrá lograrse realmente, qué obstáculos podrían presentarse para completar algunos pasos de acción y cómo esos obstáculos podrían ser vencidos. Pueden también sugerir cambios, o añadidos al plan.

Después, el Coordinador Educativo presenta el plan al Director de Head Start para su aprobación. Una revisión final por los coordinadores de otros componentes es también muy valiosa. El personal se reune para discutir las actividades que se llevarán a cabo durante el año del programa.

El paso final en el proceso de revisión del concesionario, o agencia delegada es la aprobación por el Director Ejecutivo y el Consejo de Políticas. La agencia tendrá un sistema para lograr esto. En muchos programas, coordinadores de componentes presentan sus planes al Director Ejecutivo y grupo de agencias del Consejo de Políticas. Una presentación por el Coordinador Ejecutivo puede cubrir los siguientes puntos:

- Cómo se estableció el grupo planificador y cómo funcionó.
- Qué información del CNA se utilizó en la preparación y actualización del plan.
- Si el plan fue revisado, actualizado o completamente hecho de nuevo.
- ¿Qué información se utilizó para recomendar o validar opciones programáticas?
- La filosofía fundamental que guía el Componente Educativo.
- ¿Cómo se desarrollaron las metas y objetivos del plan?
- ¿Cómo se seleccionó y se adaptó el currículo?
- ¿Qué estrategias y actividades de aprendizaje se desarrollaron para cumplir con las metas y objetivos? y
- ¿Quién es responsable de haber completado cada tarea y cuándo se implantarán los pasos de acción?

USANDO EL PLAN DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Cada centro necesita tener una copia del plan para referirse a ella regularmente. Poner el plan en una carpeta de tres argollas con índices, así se hará más fácil de leer y usar. Puede usarse como un documento de trabajo para llenar varias necesidades, incluyendo:

- Desarrollar sistemas y formatos para el Componente Educativo:
  - horario diario,
  - planes a largo plazo,
  - formularios de planes semanales,

  - un sistema de observación, recopilación, y evaluación del comportamiento de los niños, y

  - un sistema para requisición de materiales para el salón de clases;

- guiar la planificación existente, e implantación de las actividades diarias;

- desarrollar otros documentos del programa;

- desarrollar el plan de adiestramiento;

- proveer orientación a personal nuevo; y

- enfocar la discusión en las reuniones del personal.

Dos usos finales para el Plan del Componente Educativo se discuten en las siguientes secciones de este Capítulo -- desarrollando el presupuesto y reclutando al personal del Componente.

PRESUPUESTANDO PARA EL COMPONENTE EDUCATIVO

El grado de participación del Coordinador Educativo en el proceso del presupuesto del componente varía de programa a programa. En algunos programas el Coordinador Educativo provee información para el presupuesto, mientras que en otros, el Coordinador Educativo ayuda o asiste al Director en la preparación y revisión del presupuesto del Componente. Cualquiera que sea el nivel de participación, los coordinadores necesitan saber cuánto dinero se ha asignado para los servicios que ellos proveen.

Cuando se prepara el presupuesto anual para el programa, el Director delineará las partidas incluidas en la porción de educación. En la mayoría de los programas, esto incluirá:

- salarios del personal;
- equipo, materiales y provisiones para todas las opciones programáticas;
- materiales de oficina para el personal educativo (si aplica); y
- un sistema de seguimiento para aportaciones de equipo y servicios.

En algunos programas, partidas como alquiler y necesidades de mantenimiento son también incluidas. De lo contrario, el Coordinador Educativo podrá recomendar cuando el mantenimiento sea necesario, v.g: programas con una opción basada en el hogar, los gastos de viaje son también incluidos en el presupuesto. En otros programas puede haber una columna para gastos de viaje para los visitantes del hogar, o para conferencias profesionales. Algunos programas pueden pagar para conferencias, otros no tienen presupuesto.

PARTIDAS INCLUIDAS EN EL PRESUPUESTO

SALARIOS DEL PERSONAL

Este es usualmente el renglón más grande e incluye salarios y beneficios (seguro social, compensación seguro de salud y accidentes y programa de retiro).

EQUIPO, MATERIALES EDUCATIVOS Y PROVISIONES

Esta es la segunda categoría más grande. Los materiales educativos reflejan la filosofía educacional y las prioridades del programa, y necesitan ser seleccionados cuidadosamente.

El personal agradece que se les pregunte sobre los materiales y provisiones que ellos necesitan. Sus proyecciones están basadas en una evaluación de las condiciones del salón de clases y del equipo exterior, y las provisiones que se han logrado durante el año anterior.

Al determinar lo que se necesita para el Componente Educativo, nos ayudaría a distinguir entre las siguientes necesidades:

- Equipo--mesas, sillas, caballetes, catres, tablillas y gabinetes para guardar artículos, mesas de agua y arena, mobiliario para el área del hogar, juguetes grandes de motor, cajas de arena, estructura para trepar, triciclos,, bloques de madera, etc. Estos artículos de uso general son dura deros y no se reemplazan con frecuencia. Deben ser de buena calidad y diseñados para el uso de niños pre-escolares.

- **Materiales**--Usualmente incluye juguetes, juegos, bloques de mesa, juguetes de mesa, rompecabezas, sostenedores para el área del hogar, libros, discos y materiales de ciencia tales como lentes de aumento, etc. Estos son artículos que son reemplazados periódicamente (una o dos veces al año), pero que no se consideran utilizados.

- **Provisiones**--estos son artículos utilizados y que deben restituirse como materiales de arte, cinta adhesiva, tiza, jabón, productos de papel, etc. ya que necesitan ser reemplazados regularmente. Algunos programas incluyen solamente artículos directamente usados por los niños en el Componente Educativo. Otros programas incluyen provisiones para maestros tales como bolígrafos, libretas y tarjetas de índice.

Para la opción basada en el hogar, el visitante del hogar provee juguetes y materiales educativos necesarios para implantar el plan del niño. Sin embargo, el visitante del hogar está tratando de demostrar a los padres que los niños pueden aprender de materiales disponibles en el hogar. Tales como, botones, habichuelas, tapas de botellas, cajas vacías, palillos de ropa, botellas plásticas, etc., los que pueden utilizarse para enseñar a los niños a clasificar, ponerlos en serie y crear.

PRESUPUESTANDO CREATIVAMENTE

Jamás ningún programa tiene todos los fondos que necesita o desea para materiales y provisiones del salón de clases. Muchos programas solicitan fondos, o contribuciones de la comunidad. Presentamos algunas ideas prácticas para suplementar el presupuesto:

- Determine cuales artículos de equipo pueden compartirse fácilmente dentro del centro o del programa, v.g.: un tocadiscos puede muy bien servir para dos o tres salones si se planifica bien su uso, y también una mesa de arena o de agua o un juego completo de bloques grandes pueden usarse de la misma manera.

- Haga circular ciertos materiales por los salones en forma rutinaria en vez de comprarlos nuevos; lo mismo puede hacerse con los rompecabezas y otros juguetes.

- Compre con cuidado los materiales de arte; ordene solamente los básicos, como creyones, pintura, tijeras y pegamentos; trate de que ciertas compañías locales donen el papel de computadoras para dibujar, y pídales a los padres que guarden "basuras valiosas".

- Trate de comprar equipo y materiales en grandes lotes de modo que puedan pedir rebajas. Esto involucra planificación y coordinación entre el personal educativo.

- Incluya materiales del salón de clases en los esfuerzos por levantar fondos. Pida contribuciones a las tiendas locales, en forma rotativa, de modo que a ninguna tienda, o comercio en particular se le pidan donativos continuamente.

- Estimule al personal a que use las bibliotecas públicas, siempre que sea posible, para ahorrarse el costo de comprar ciertos libros y discos.

CONTROLANDO EL PRESUPUESTO DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Una véz que el presupuesto del Componente Educativo se haya preparado, el Coordinador Educativo coteja los gastos, supervisa los activos fijos, mantiene un

inventario de provisiones y controla artículos no consumibles, tales como sillas y mesas. Esto asegura que todos los costos que se han incurrido están dentro del presupuesto y ayuda a determinar si se necesitan más artículos de esa misma partida.

Esto ayuda también a determinar dónde se está gastando dinero y si los miembros del personal están conscientes de la necesidad de ahorrar dinero siempre que sea posible. El personal necesita saber, los pormenores acerca del presupuesto que se les asigna para sus actividades.

Al controlar el presupuesto es conveniente tener en mente los siguientes puntos:

- Requiera del personal educativo el llevar a cabo inventarios periódicamente, los cuales le informarán qué equipo, materiales y provisiones se necesitan y cuáles se están usando más rápidamente que lo que el presupuesto permite. (Véase los Materiales Suplementarios, III 6-9.)

- Desarrolle un formulario sencillo para que el personal lo use cuando estén haciendo el inventario.

- Desarrolle un sistema que documente lo que cada centro gasta y en qué.

- Compare las partidas del presupuesto con lo que en realidad se está gastando para identificar dónde se está gastando de más o de menos, antes de que esto se convierta en un problema.

El control del presupuesto puede incluir el entusiasmar al personal para que consiga materiales donados y también que consiga contribuciones de bienes y servicios. A los miembros del personal que tienen éxito solicitando donativos puede pedírseles que compartan sus ideas y sus éxitos con los demás.

RECLUTANDO AL PERSONAL DEL COMPONENTE EDUCATIVO

El personal contratado para el Componente Educativo forma la clave del éxito de la implantación del Plan Educativo. El personal seleccionado deberá compartir la filosofía y las políticas de Head Start y al mismo tiempo contribuir con su propia creatividad y destreza a trabajar con los niños de edad pre-escolar.

Al seleccionar al personal del Componente Educativo, el Director y el Coordinador Educativo trabajan en íntima cooperación con el Coordinador de Actividades de los Padres para desarrollar un sistema de involucrar al Comité de Políticas y para reclutar y seleccionar al personal y a los voluntarios. El Coordinador de Servicios Sociales y/o el Coordinador de Voluntarios también ayudarán a identificar fuentes locales de voluntarios, v.g.: programas de abuelos adoptivos o programas de verano para los jóvenes voluntarios. Se recomienda encarecidamente que cada programa desarrolle un manual escrito en el cual se describa el reclutamiento del personal, el proceso de escrutinio preliminar y la selección de los procedimientos.

DETERMINANDO LAS NECESIDADES Y LOS PATRONES DEL PERSONAL

El personal se recluta luego de reconocer las necesidades del programa. El número total de niños del programa afecta muy directamente al número del personal; deberá haber suficientes empleados para cumplir con los requisitos estatales y locales de la proporción entre personal y niños. El operar la opción basada en el hogar requiere más visitantes del hogar que puedan ir a los hogares donde hay niños y, en muchos casos, trabajar también en los salones de clases. Los programas de mayor tamaño pueden tener además de un Coordinador Educativo, un Coordinador Ayudante y Supervisores de Coordinadores locales.

INVOLUCRANDO A LOS PADRES EN EL PROCESO DE SELECCION DEL PERSONAL

La política de Head Start 70.2 dice claramente que los padres tendrán la responsabilidades de tomar decisiones dentro del programa. Una de las áreas en las cuales los padres deberán participar es en reclutar, escoger y seleccionar al personal.

En muchos programas este requisito se satisface con un Comité de Selección de Personal compuesto de padres, el personal educativo y, en algunos casos, del Coordinador de Actividades de los Padres. Los padres pueden y deben participar en cada una de las tareas que se describen en esta sección. Pueden servir en los equipos de selección, o ayudar a escribir descripciones de las tareas, ayudar a llevar a cabo pruebas y participar en los procesos de entrevistas.

Se recomienda que los padres que participen en este proceso reciban un adiestramiento adecuado. Se familiarizarán con los criterios que se usan para seleccionar al personal, aprenderán a llevar a cabo entrevistas y a observar a los solicitantes mientras interactúan con los niños y con los padres.

DESARROLLANDO LAS DESCRIPCIONES DE TRABAJO

El Plan Educativo incluye una lista de categorías del personal para el componente y descripciones de los trabajos en cada categoría.

Las descripciones de los trabajos, que pueden ser desarrolladas por el Director o por el Coordinador Educativo, deberán

completarse antes de reclutar y seleccionar al personal. Descripciones de trabajos claramente escritas incluyen.

- El título del trabajador.
- Una descripción pragmática de las responsabilidades que conlleva el trabajo, incluyendo los deberes de supervisión.
- Si el trabajo es de tiempo completo, de tiempo parcial, permanente o temporal.
- Requisitos académicos.
- Tipo y cantidad de experiencias previas requeridas; y
- Alcance aproximado del salario del puesto.

El Plan del Componente Educativo puede incluir descripciones de trabajo para cada uno de estos puestos:

- Coordinador Educativo.
- Maestros de Head Start y directores de centros.
- Ayudantes de maestros.
- Visitantes del hogar.
- Voluntarios del salón de clases.

Al desarrollar las descripciones de trabajos, empiece por revisar las Normas de Ejecución del Programa y la estrategias para cumplir con ellas, según se definen en el Plan del Componente Educativo. El próximo paso consiste en repasar las competencias CDA. Considere las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el trabajo diario? ¿En el salón de clases? ¿En el hogar? ¿En experiencias de socialización de grupos? ¿En el programa educativo?
- ¿Qué tipo de calificaciones son necesarias para cumplir con estos deberes? ¿Destrezas? ¿Experiencia previa?
- ¿Qué antecendentes educativos hacen falta? ¿Un grado de asociado? ¿Un bachillerato en educación temprana? ¿Grado de maestría? ¿Diploma de una escuela superior? ¿CDA? ¿CDA con especialización bilingüe?
- ¿Será éste un trabajo a tiempo completo ¿Podría ser un trabajo a tiempo parcial?
- ¿Qué oportunidades existen de progresar en la carrera dentro de esta categoría de trabajo?
- ¿Cuánto se ha presupuestado para este puesto? ¿Cuál es el alcance del salario?
- ¿Cumplen los criterios arriba mencionados con los reglamentos de la Comisión de Igualdad en el Empleo (CIE), y el Acta de Derechos Civiles de 1964 (enmendada) y cumplen con las Normas de Ejecución del Programa de Head Start?

RECLUTAMIENTO

El Director de Head Start trabaja conjuntamente con el Coordinador Educativo para reclutar personal educativo. El reclutamiento implica un procedimiento para anunciar vacantes dentro y fuera del programa. Todos los procedimientos deberán ser abiertos, competitivos, y cumplir con los reglamentos de Head Start y con los requisitos del CIE.

Hay muchas formas de anunciar las plazas vacantes:

- Colocar el anuncio en los tablones de edictos del centro.
- Enviar con los alumnos copias de los anuncios al hogar.
- Anunciarlos en los periódicos y noticieros de la comunidad.
- Anunciarlos en otros sitios del

vecindario tales como en bibliotecas, tiendas donde se venden comestibles; y

- Notificar a la oficina de colocaciones de empleo en los colegios y universidades locales.

Algunos programas tienen formas impresas especiales para anunciar puestos vacantes. Esas formas incluyen el título del trabajo, los deberes, ubicación, salarios, la preparación académica y experiencia requerida, dónde y cómo solicitarlos y la fecha final para aceptar solicitudes.

Cuando anuncie puestos vacantes tenga en mente el plan de desarrollo del programa como una carrera. Aunque la prioridad de emplear no recae automáticamente sobre el personal existente, los que tienen las calificaciones para solicitar un puesto nuevo, deberán ser notificados de que sus solicitudes serán consideradas. Los padres de Head Start deberán tener preferencia para empleo como los semi-profesionales.

ANALIZANDO SOLICITUDES DE EMPLEO

Una buena solicitud de empleo se basa sobre una descripción del trabajo, e incluye preguntas que ayudarán a determinar cuales solicitantes se preferirán. Las solicitudes de empleo deberán incluir la siguiente información general:

- **Información básica** sobre el solicitante; dirección, número del teléfono, número de seguro social y el puesto que solicita.

- **Educación** -- ¿Donde asistió a la escuela, qué grado(s) obtuvo y cuándo los obtuvo, cuál fué su especialización, y qué certificados posee (v.g.: CDA).

- **Experiencia previa de trabajo** -- nombre y dirección de sus patrones anteriores, puesto que desempeñó, fechas y salarios, supervisor inmediato y responsabilidades primarias en cada puesto que desempeñó.

- **Referencias** -- nombres, direcciones, y números de teléfono de por lo menos tres referencias personales (que no sean amigos o familiares).

Muchos programas encuentran útil incluir una serie de preguntas en los formularios de solicitud que brindan la oportunidad a los solicitantes, de expresar su puntos de vista acerca de la educación en los primeros años de la infancia, así como de Head Start. Estas preguntas pueden usarse para obtener información acerca de sus actitudes, habilidades, destrezas, de su interés en adiestrarse y las contestaciones muestran la habilidad de expresión escrita del solicitante. Las siguientes preguntas son ejemplo que pudieran incluirse en los formularios escritos de solicitud de empleos para el personal educativo:

- ¿Cuál cree usted que es el aspecto más importante de las experiencias pre-escolares de los niños de menor edad?

- ¿Cuáles son los beneficios de la participación de los padres en el programa?

- Dé un ejemplo de cómo usted involucra a los padres en su salón de clases de Head Start.

LLEVANDO A CABO EL ESCRUTINIO DE LOS SOLICITANTES

La selección preliminar asegura que sólo aquellos solicitantes que cumplen con todos los requisitos de elegibilidad serán llamados para ser entrevistados. El proceso involucra el cotejar las credenciales de cada solicitante con las calificaciones que el trabajo requiere, a fin de determinar la elegibilidad para el mismo. Como mínimo, dos preguntas deberan hacerse: ¿Cumple el solicitante

con todos los requisitos profesionales para desempeñar el puesto? ¿Han sido completadas todas las partes de la solicitud de empleo? Hay que llevar a cabo investigación adicional si hay lagunas en el historial de empleos anteriores, lo cual la hace obviamente incompleta o si la información que se provee no tiene sentido.

En muchos programas el Comité de Selección de Personal revisa las solicitudes. En otros programas las solicitudes son revisadas inicialmente por la oficina de personal del concesionario o agencia delegada. Entonces todas las solicitudes elegibles son sometidas al Comité de Selección.

Una parte importante de la participación del Coordinador en el escrutinio preliminar y selección de personal, es dar orientación a los miembros del comité acerca de qué buscar en los candidatos cuando se desea contratar. El comité puede repasar conjuntamente o participar en una sesión formal de adiestramiento durante la cual el proceso de revisión, escrutinio y reclutamiento se describe y se discuten los criterios para la selección del personal.

ENTREVISTANDO, OBSERVANDO Y COTEJANDO LAS REFERENCIAS

Una vez que se ha completado la revisión inicial, se entrevista y se observa a los candidatos mientras trabajan con los niños y los padres. Antes de presentar a los candidatos finales, al Consejo Normativo para la aprobación de los mismos, se verifican las referencias y los documentos.

LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA

Las siguientes recomendaciones deben seguirse al llevar a cabo la entrevista:[2]

- Prepare a los candidatos para la entrevista dándoles una idea general del proceso de entrevista y de los temas que habrán de desarrollarse.
- Preste atención a su apariencia personal y a la manera de hablar y expresarse.
- Estimule a los candidatos a que hablen; evite las preguntas que se contesten con un "sí" o un "no".
- Haga las mismas preguntas a cada candidato en el mismo orden. (Esto facilita el tomar nota de las contestaciones para luego compararlas.)
- Aclare cualquier pregunta acerca de por qué los candidatos dejaron sus empleos previos y por qué hay partes en blanco en su historial de empleos.
- Trate de obtener una impresión del temperamento del entrevistado. ¿Cómo reacciona a las preguntas difíciles? ¿Tiene sentido del humor?
- Considere hacer preguntas escritas a las cuales los candidatos deberán escribir la respuesta. Esto puede hacerse al final de la entrevista; v.g.: plantee situaciones típicas del salón de clases y pídales que las contesten.
- Use un sistema escrito de calificación, para facilitar el acuerdo de que a los candidatos se les debe dar mucha consideración.

[2]Adaptado de materiales preparados por el Programa de Head Start para las Escuelas Públicas de Fairfax, Virginia y por la National Child Day Care Association, Washington, D.C.

Cuando desarrolle preguntas en las entrevistas, revise la descripción del trabajo, las preguntas deberán compararse con la descripción de la tarea y obtener respuestas que ayuden a determinar las calificaciones del candidato. Las categorías y presuntos modelos que se sugieren se describen a continuación:

Filosofía Básica y Actitudes

- ¿Qué cualidades cree usted son importantes en los adultos que trabajan con niños pequeños y con sus familias?
- ¿Qué experiencias cree usted son importantes para los niños de poca edad?
- ¿Qué cree usted de la participación de los padres en su salón?
- ¿Qué papel desempeña el juego en el desarrollo de los niños?

Planificar actividades en Salón de Clases

- ¿Cómo afecta el ambiente físico a lo que los niños aprenden y cómo lo aprenden?
- ¿Qué cree usted que es importante acerca de los planes semanales escritos y por qué lo cree así?
- ¿Cómo dirige sus planes semanales a las necesidades de desarrollo individual de niños pequeños?
- ¿Qué oportunidades de aprendizaje existen a la hora de la comida?

El Manejo del Salón de Clases y las Relaciones

- ¿Cómo maneja usted los tiempos de transición en el programa diario?
- ¿Cómo trabajaría usted con un niño que pelea frecuentemente con[otros niños?
- ¿Cómo trabajaría usted con un niño que es tímido y retraído?
- ¿Qué le diría usted a un niño que llora todos los días cuando su padre sale del centro?

Trabajando con Padres y con el Personal

- ¿Cómo involucraría usted a los padres en su programa?
- ¿Qué cree usted acerca de ir a los hogares de las personas?
- ¿Qué valor tiene el que los voluntarios y los ayudantes trabajen con usted en el salón de clases?
- ¿Qué clases de experiencia de supervisión ha tenido usted? Describa su enfoque sobre la supervisión.

Preguntas para Maestros Principales de Head Start y Directores de Centros

- ¿Qué técnicas de supervisión encuentra usted que son más efectivas?
- ¿Cómo ayudaría usted al personal a preparar los planes semanales?
- ¿Qué técnicas usaría usted para ayudar al personal educativo a ser mejores maestros o visitantes del hogar?
- ¿Cuáles serían algunas formas que usted usaría para involucrar a los padres en el programa?
- ¿Qué haría usted si viene a trabajar el lunes por la mañana y uno de los salones estuviera inundado, dos miembros del personal en su casa enfermos, un niño con una rabieta, y sus informes mensuales tuviera que entregarlos al finalizar el día?[3]

---

[3]Estas preguntas fueron parcialmente adaptadas de la Center Training Guide: Cuyahoga County Child Enrichment Program (TAPP Associates, Atlanta, GA) y del National Child Day Care Association (Washington, DC).

	Sí	Necesita mi atención
13. ¿Reflejan las reglas que el personal ha establecido en cada salón las metas y los objetivos de Head Start?	_____	_____
14. ¿He dado a conocer eficientemente cómo usar las técnicas positivas de disciplina?	_____	_____
PLANIFICACION: LAZOS DE UNION		
15. ¿He fijado normas claras para la planificación semanal y a largo plazo?	_____	_____
16. ¿El personal usa el currículo y la información acerca de cada niño para desarrollar sus planes?	_____	_____
ESTABLECIENDO LAZOS CON LAS ESCUELAS ELEMENTALES		
17. ¿Estimulo lazos de unión continuamente con los administradores de escuelas públicas?	_____	_____
18. ¿Estimulo los lazos de unión continuamente con el personal de la Escuela Elemental?	_____	_____
19. ¿Ayudan los maestros a los niños a hacer la transición a la escuela elemental?	_____	_____
INVOLUCRANDO A LOS PADRES EN EL PROGRAMA EDUCATIVO		
20. ¿Estoy satisfecho con la calidad de la comunicación entre el personal y los padres?	_____	_____
21. ¿Se planifican e implantan bien las visitas a los hogares?	_____	_____
22. ¿Se involucra a los padres en la planificación del programa?	_____	_____

Repase sus respuestas, especialmente aquellas que usted ha marcado "Necesita mi atención" y haga un círculo alrededor de aquellas con las cuales usted desea trabajar más. Haga una lista en los espacios que se suplen a continuación, de acuerdo con la importancia que usted les conceda.

_____

_____

_____

VIGILANDO Y APOYANDO EL PROGRAMA DIARIO

¿Cómo es que el documento que contiene el Plan del Componente Educativo se convierte en el programa que se lleva a cabo en el centro y en los hogares de los niños? Aunque el programa de actividades se planifica y se lleva a cabo por el personal educativo, el Coordinador es, en última instancia, responsable de que las actividades estén de acuerdo con la filosofía, los objetivos y las estrategias bosquejadas en el Plan del Componente Educativo. Estos aspectos del plan definen el currículo del programa.

La implantación exitosa del Plan del Componente Educativo depende de dos supuestos importantes:

- ¿El Coordinador Educativo está de acuerdo y comprometido con la filosofía, las metas y los objetivos, así como con los métodos educativos que se bosquejan en el plan?

- ¿El Director de Head Start y el personal educativo: maestros, ayudantes, visitantes del hogar, voluntarios y padres comparten esa misma visión?

Un Coordinador Educativo que tenga dudas sobre el Plan del Componente Educativo puede emitir señales variadas al llevar a cabo las tareas requeridas para implantar y supervisar el programa diario. Un maestro que no esté de acuerdo con la filosofía y las metas del programa, puede negarse al adiestramiento y a la dirección. Por ejemplo, imagínese pedirle a un maestro que no cree en la educación bilingüe que implante el Currículo Alerta. O imagínese, pedirle al visitante del hogar que cree que los padres deben pegarle con frecuencia a los niños que enseñe técnicas positivas de disciplina. Compromiso con el plan y una visión común de lo que el programa quiere que los niños y sus familias logren, son esenciales para el funcionamiento del programa.

UN COMPROMISO CON EL PLAN

¿Cómo puede un Coordinador Educativo estar seguro de que el Plan del Componente Educativo continúa siendo relevante y que el personal comprende y apoya la filosofía de Head Start que se bosqueja en el plan? Al empezar un nuevo año de Head Start conviene repasar el Plan del Componente Educativo teniendo en mente las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo fue la última vez que el plan se revisó y se actualizó?

- ¿Cuáles miembros del personal y cuáles padres estuvieron a cargo de repasar el plan y actualizarlo?

- ¿Puedo yo apoyar todo lo que está en el plan?

- ¿Falta algo en el plan?

- Deberá cambiarse algo del plan?

Asumiendo que el plan refleja las necesidades actuales de la comunidad, y que el Coordinador Educativo está de acuerdo con el plan y lo apoya, el próximo paso es asegurarse de que el personal comparta ese mismo compromiso. Algunas estrategias para mejorar una visión común incluyen:

- Involucrar personalmente a los padres en el dearrollo y la actualización del Plan del Componente Educativo. (Véase el Capítulo III);

- Proveer adiestramiento y oportunidades de discusión, a fin de asegurar un entrenamiento común y una aceptación de la filosofía y

el enfoque para aumentar la competencia del personal que implantará el plan. (Véase el Capítulo VII);

- Definir claramente las expectativas en la descripción de cada trabajo relacionando las responsabilidades con el Plan del Componente Educativo, de modo que los miembros del personal sepan lo que se espera de ellos. (Véase el Capítulo VI);

- Desarrollar un sistema para vigilar el programa diario, para darle apoyo y comentarlo con el personal.

UN SISTEMA PARA VIGILAR EL PROGRAMA DIARIO

Los Coordinadores Educativos que facilitan el programa diario en forma sistemática, tienden a tener una idea clara acerca de las áreas a las que necesitan dirigirse; qué estrategias usarán para facilitar la implantación del plan y cómo van a apoyar al personal.

AREAS QUE NECESITAN APOYO

Una lectura cuidadosa del Plan del Componente Educativo, revela ciertas áreas que los Coordinadores Educativos deberán observar y estar preparados para apoyar cuando visitan los salones de clases y programas basados en el hogar. Estas áreas incluyen:

- **la individualización**, la observación continua, la documentación del crecimiento y desarrollo de cada niño con el fin de planificar actividades que llenen las necesidades individuales;

- el **ambiente físico** creado por el personal en los centros o usado por el personal en el hogar;

- la disponibilidad de **equipo y materiales**;

- **el manejo del salón de clases**; incluyendo el programa diario, el manejo de las transiciones, y la disciplina;

- **la planificación**, los planes a largo plazo y los semanales, desarrollados por el personal para llenar las necesidades individuales y para asegurar la integración de los aspectos educativos de cada componente;

- **los lazos con las escuelas elementales**; las relaciones establecidas con los administradores y con el personal de las escuelas elementales de la localidad para asegurar una transición fácil; y

- **la participación** significativa de los padres en el programa diario de las actividades del componente.

ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA IMPLANTACION DEL PLAN EDUCATIVO

La mejor manera de facilitar la implantación del Plan del Componente Educativo, consiste en visitar regularmente el salón de clases y hacer visitas a los hogares. Estas visitas periódicas son esenciales para el Coordinador Educativo. La presencia y la participación de éste, convalida lo que el personal está haciendo, permite el reconocimiento y provee las mejores oportunidades para el adiestramiento y la dirección. Cuando el personal tiene un problema o un desacuerdo, el Coordinador Educativo puede actuar como mediador y traer una nueva sugerencia y nuevas instrucciones.

La cantidad de tiempo que un Coordinador Educativo pasa en el centro o en visitas a los hogares varía. Resulta más probable que el Coordinador Educativo pase más tiempo con un miembro nuevo del personal, o con uno que necesite ayuda, que con un maestro o con un visitante del hogar que tiene experiencia y ha demostrado poseer destreza en implantar el currículo. El tamaño del programa no deberá ser un factor determinante de cuán a menudo el Coordinador

Educativo deba visitar un centro o un hogar. Si el programa es grande, haría falta un miembro adicional del personal para estar seguros de que el personal basado en el centro reciba una visita de por lo menos dos veces al mes.

Al organizar su programa de trabajo, para tener tiempo de supervisar la implantación del Plan del Componente Educativo, los Coordinadores Educativos pueden:

- Preparar un programa de visitas a los salones de clases o a los hogares y compartir su programa con otros coordinadores de componente y con el personal. El programa de trabajo demuestra el compromiso de hacer estas visitas. Además el Coordinador Educativo puede hacer visitas sorpresivas a los salones de vez en cuando, para asegurarse de que lo que observó en su visita que anunció, es característica del programa diario.

- Identificar qué aspectos del programa se observarán. La preparación para la visita, asegura que el tiempo se aprovechará bien y que la observación tendrá enfoque y propósito.

- Preparar estrategias de evaluación tales como listas de cotejo, para usarlas durante la visita y así estar seguros de que la observación tiene un propósito y es comprensiva. Sepa exactamente lo que desea observar.

ESTRATEGIAS PARA APOYAR AL PERSONAL

Como el personal es responsable de implantar el Plan del Componente Educativo, el Coordinador Educativo actúa como un facilitador y fuente de apoyo, para asegurarse de que las actividades se relacionan directamente al currículo y que el personal educativo posee las destrezas y los conocimientos requeridos para lograr las metas y los objetivos que se definen en el plan. Las estrategias que facilitan el papel que desempeñan los maestros y visitantes del hogar en implantar el Plan del Componente Educativo incluyen:

- asegurarse de que todos los miembros del personal posean una copia del Plan del Componente Educativo;

- planificar y proveer adiestramiento de orientación para los nuevos miembros del personal para familiarizarlos con el Plan del Componente Educativo y promover unos entendidos comunes.

- coleccionar y/o preparar materiales que ayuden al personal a entender el currículo;

- ofrecer y solicitar nuevas ideas y actividades por medio de boletines informativos, talleres, memorándums y reuniones del personal, para enriquecer el currículo y proporcionarle al personal un enfoque nuevo;

- modelar técnicas eficientes;

- comentar inmediatamente sobre las observaciones, a fin de que el personal sepa si están actuando bien o si necesitan mejorar.

- reconocer los logros y compartirlos con otros miembros del personal;

- permitir que haya tiempo después de una visita, para promover dirección y apoyo y hablar acerca de problemas o temas que conciernen al personal; y

- estimular preguntas y discusiones.

Este capítulo ofrece sugerencias acerca de lo que los Coordinadores Educativos deberán observar al supervisar la implantación del Plan del Componente Educativo. Enfoca principalmente a la opción basada en el centro, aunque la información se aplica a menudo también a la opción basada en el hogar. Hay otros recursos disponibles que enfocan específicamente a la opción basada en el hogar. (Véase la lista de Recursos Bibliográficos en el Capítulo III.)

INDIVIDUALIZANDO EL PROGRAMA

La individualización es un requisito del Programa. Las Normas de Ejecución del Programa dicen que:

"El Componente de Servicios Educativos del plan proveerá los procedimientos de observación continua, documentación y evaluación del crecimiento y desarrollo de cada niño con el fin de planificar actividades de acuerdo con las necesidades individuales (1304.2-2d)".

Para cumplir con este requisito los Coordinadores Educativos deberán asegurarse de que el programa ha establecido procedimientos continuos para determinar el crecimiento y el nivel de desarrollo de cada niño, que el personal educativo sepa cómo implantar esos procedimientos y que el personal use la información para planificar actividades que promueven el crecimiento de cada niño y que evalúe continuamente el progreso de cada uno de ellos.

¿POR QUE INDIVIDUALIZAR EL PROGRAMA?

La individualización es algo básico a la filosofía del desarrollo de niños que promueve el Head Start. Debido a que los niños se desarrollan a diferentes velocidades, los maestros y los visitantes del hogar, saben que no pueden esperar que cada niño logre las mismas destrezas y aprendan los mismos conceptos en un mismo período de tiempo. En cualquier grupo de niños pre-escolares, algunos de ellos pueden usar las tijeras y otros no; algunos pueden expresar sus ideas verbalmente y otros tendrán un vocabulario limitado; algunos garabatean, mientras que otros ya hacen dibujos en los cuales representan algo. Algunos niños ya usan los objetos de la esquina del hogar para actuar con experiencias ya obtenidas, mientras que otros usan esos objetos simplemente para jugar. El personal, deberá reconocer esas diferencias de desarrollo cuando planifican las actividades, de modo que haya la suficiente variedad para satisfacer las necesidades y los intereses de cada niño.

Los niños no sólo tienen patrones singulares de desarrollo, sino que llegan al Head Start con sus propios intereses, experiencias y estilos de aprendizaje. A algunos niños les encanta jugar con carritos; otros prefieren expresar sus ideas por medio de materiales de arte. A algunos, les fascinan los vehículos de los bomberos y toda clase de vehículos de motor de gran tamaño; otros no tendrán un interés principal, pero responderán positivamente a cualesquiera materiales nuevos y a todas las experiencias y actividades que se les ofrezcan. Individualizar significa conocer las experiencias y los intereses de cada niño y usar esta información para crear un ambiente de aprendizaje adecuado a cada niño y planificar actividades diarias usando los intereses de cada uno de ellos para promover el crecimiento individual.

El hecho de individualizar, es una de las mejores estrategias para promover el comportamiento positivo. Los niños que se interesan en las actividades que se les ofrecen y que son retados adecuadamente, raras veces se comportan mal. Cuando se aburren o se sienten frustrados, los problemas de comportamiento pueden surgir.

El hecho de individualizar, comienza aprendiendo acerca de cada niño y, determinando el nivel de crecimiento y desarrollo del mismo en todas las áreas: social, emocional, cognoscitiva y física. El personal educativo, puede adquirir gran cantidad de información acerca de los antecedentes del niño, su salud general, y su familia, mediante la coordinación con el personal de otros componentes del programa Head Start.

COORDINANDO CON LOS OTROS COMPONENTES

Head Start busca información sobre los niños y sus familias que puede ser invalorable para el personal del Componente Educativo. En vez de duplicar el proceso de obtener esta información haciéndole las mismas preguntas a los padres durante la matrícula, al visitar los hogares, o en el momento del escrutinio de los niños, todos los coordinadores de progrmas deberían estar al tanto de la información que se recopila en los otros componentes, para que todos se puedan beneficiar de estos conocimientos y perspectivas. Celebrar reuniones regulares para Coordinadores de Componente, es una manera de promover la buena comunicación y de compartir la información. Los Coordinadores Educativos también pueden estimular la participación de otros coordinadores con el personal educativo, planificando reuniones y visitas periódicas a cada centro.

Entre la información obtenida por otros componentes que puede ser de particular utilidad al personal educativo para individualizar el programa se encuentra la obtenida en los formularios del personal de servicios sociales, los resultados del escrutinio conducido por el personal del componente de salud, la documentación de los hábitos de nutrición de la familia y los documentos mantenidos por el personal involucrado con los padres.

SERVICIOS SOCIALES

El personal de servicios sociales es responsable del reclutamiento de los niños elegibles, incluyendo a los niños con impedimentos. Una vez que se matriculan los niños, el personal se mantiene en comunicación con la familia para evaluar y reevaluar las necesidades de las familias y para desarrollar un plan de servicios necesarios. El personal se asegura de que se mantengan documentos actualizados con información pertinente sobre cada familia, incluyendo "blancos de matrícula completos, informes de seguimiento y referencias, informes de contacto con otras agencias e informes de contactos con las familias..." (Normas de Ejecución del Programa, p. 57).

SALUD

La información inicial sobre cada niño proviene del escrutinio que se lleva a cabo luego de matricular al niño en el programa.

No. 1304.3-3 Historial Médico y Dental, Escrutinio y Exámenes.

(a) El componente de servicios de salud del plan de normas de ejecución del programa proveerá que por cada niño matriculado en Head Start, obtendrá y se documentará un historial completo del niño en términos médicos, dentales y de un desarrollo. Se administrará un escrutinio médico completo y se llevarán a cabo exámenes médicos y dentales.

El personal educativo, puede servir de gran ayuda al personal de salud, identificando niños con problemas de salud potenciales, porque ven a los niños por mayores períodos de tiempo y tienen una base para comparar su comportamiento. Los documentos de salud mantenidos sobre cada niño proveen información útil para planificar un programa educativo adecuado a las necesidades del niño. (Véase la documentación de la salud del niño en los Materiales Suplementarios, IV-1-4).

Además, el personal de salud mental que "observe a los niños periódicamente y consulte con los maestros y demás personal". (Normas de Ejecución del Programa, p. 34). El personal educativo preocupado por el desarrollo de un niño puede beneficiarse de la perspectiva de un observador profesional de fuera para entender mejor al niño y ver que tipo de apoyo éste necesita.

NUTRICION

El personal del componente de nutrición obtiene "información sobre los hábitos alimentarios de la familia, sobre necesidades especiales en la dieta y problemas de alimentación, sobre todo en el caso de los niños con impedimentos." (Normas de Ejecución del Programa, p. 39).

El personal educativo que come con los niños diariamente debería tener acceso a esta información.

PARTICIPACION DE LOS PADRES

El personal involucrado con los padres tiene la responsabilidad de establecer y mantener la comunicación continua con ellos para asegurar su participación activa en el programa y para apoyarlos en su rol como educadores primarios de sus hijos. Por medio de visitas a los hogares, llamadas telefónicas, conferencias y reuniones, el personal involucrado con los padres obtendrá un mejor entendimiento de la familia de cada niño de su participación en el programa y de cómo el programa educativo puede llenar las necesidades individuales con mayor efectividad.

DETERMINANDO LOS PUNTOS FUERTES, LAS NECESIDADES Y LOS INTERESES DE LOS NIÑOS

Las Normas de Ejecución del Programa Head Start requieren la recopilación sistemática de información para evaluar a los niños y su nivel de desarrollo. El propósito de recopilar dicha información es evaluar el nivel de desarrollo del niño, para entonces planificar el programa diario de actividades y crear un ambiente de aprendizaje adecuado para cada niño.

La evaluación diagnóstica del desarrollo se centraliza en los niños. Se diseña para revelar tanto los puntos fuertes como los débiles de un niño de temprana edad y no solamente en áreas de deficiencia o de impedimento. Se enfocan las debilidades individuales de los niños en relación con la secuencia del desarrollo y no a la posición que el niño ocupa en relación con los demás niños.

La evaluación de desarrollo es multidimensional. Reconoce que un niño crece en muchas formas importantes, en sus primeros años. El desarrollo en un área se relaciona con el desarrollo del niño en otras áreas. Es importante examinar el nivel general de desarrollo del niño así como su crecimiento en otras áreas separadas.

La evaluación de desarrollo se concentra en la actividad. Produce información útil para el personal educativo cuando éste planifica el programa para un grupo o para niños individuales. Los resultados no son para esconderse en un archivo o en una gabeta y luego olvidarse de ellos, sino para que el maestro los use diariamente.

Los procedimientos que se usan al evaluar el desarrollo refleja el hecho de que los niños pequeños a veces son más difíciles de examinar que otros niños mayores y que los adultos. Se necesitan técnicas especiales para entender verdaderamente sus habilidades. Por lo tanto, los programas usan una variedad de métodos para obtener información acerca del desarrollo y de los intereses de cada niño. Las Normas de Ejecución del programa no requieren que se use una estrategia o un instrumento de observación en particular. Sin embargo, los procedimientos de evaluación que se usen deberán estar de acuerdo con las prácticas sensatas de los primeros años de la infancia. Generalmente los programas usan un instrumento o una lista de cotejo del desarrollo al principio del año para obtener información comprensiva sobre cada niño. Una evaluación informal deberá formar parte continua del programa diario.

Tanto en la evaluación diagnóstica formal como en la informal, las actividades y las tareas se diseñan para determinar las habilidades de los niños en cada una de las siguientes áreas;

- desarrollo motor grueso (correr, lanzar objetos, subir);
- desarrollo finomotor (escribir, agarrar, cortar);
- destrezas de percepción (discriminación entre la figura y el fondo, parecidos y diferencias, relaciones espaciales);
- destrezas cognoscitivas (clasificación, memoria, razonamiento);

- desarrollo socio-emocional (interacción con los adultos, hermanos e iguales; sentimientos de auto-valía);

- destrezas de ayudarse asimismo (ir al baño, alimentarse, vestirse);

- lenguaje expresivo (la habilidad de comunicar necesidades, ideas y deseos de otras personas de manera inteligible); y

- lenguaje receptivo (entender lo que se escucha, seguir instrucciones, contestar preguntas).

ESTRATEGIAS INFORMALES DE EVALUACION

Las técnicas informales se definen como observaciones sistemáticas de los niños en un ambiente natural, en su propio hogar o en el centro. La observación o actividad es estructurada por el personal para determinar el nivel de desarrollo del niño. Cómo se lleva acabo en el ambiente normal del niño (y no en salón separado donde se administra la prueba), estas técnicas ni estorban el programa diario ni crean ansiedad. Igualmente importante es el hecho de que los resultados tienden a ser confiables. La mayoría de las personas expertas en el desarrollo de los niños, está de acuerdo en que las mejores evaluaciones de los niños pequeños son las que los obsevan en contexto. Ejemplos de estrategias de evaluación informal se describen a continuación.

Listas de cotejo de desarrollo, de acuerdo con las metas y los objetivos del programa, proporcionan al personal una manera rápida de determinar qué destrezas o conceptos han aprendido los niños, cuán a menudo un niño participa en una actividad en particular, y qué áreas de actividades prefiere ese niño, así como cuáles evade. Dependiendo de la información que se busca, el personal puede desarrollar un lista de cotejo y guardarla en un lugar conveniente de modo que se puedan hacer anotaciones a medida que el personal observe a los niños durante el programa diario y después que ellos hayan regresado a sus hogares ese día.

Las actividades estructuradas pueden diseñarse como una parte del plan diario con el propósito de observar a los niños y determinar su nivel de desarrollo. Por ejemplo, los bloques en colores pueden sacarse fuera y usarse para determinar si los niños pueden imitar una pirámide hecha por el maestro, o el visitante del hogar. La lista de cotejo se guarda para anotar lo que logra hacer cada niño.

Modelos de formulación para anotar y organizar la información obtenida por las evaluaciones informales se incluyen en los Materiales Suplementarios (VI-5-14).

LA OBSERVACION CONTINUA Y COMO DOCUMENTARLA

La habilidad del personal para observar a los niños regularmente, para notar el comportamiento significativo, documentar esas observaciones y recopilar información y puntos de vista de los padres es un factor crítico en la individualización del programa. Lo que sucede a diario en el salón de clases o en el hogar provee a los miembros del personal con conocimientos e información valiosa.

Las sutilezas y la calidad de las interacciones de un niño, con el tiempo pueden observarse fácilmente en el salón de clases o en el hogar. Las técnicas de observación revelan el progreso, el desarrollo, los patrones de conducta y los estilos de aprendizaje de cada niño. Los niños se comunican de distintas maneras; por medio del lenguaje verbal, el contacto visual, el lenguaje corporal, los gestos, el nivel de su energía... Por ejemplo, al observar a un niño, el personal deberá tratar de ver lo siguiente:

- ¿Puede el niño sostener un pedazo de creyón y usarlo con firmeza?

- ¿Cuán fuerte o suavemente habla ese niño? ¿Varía esa manera de hablar durante el dia? ¿La posición del niño es rígida o floja?

- ¿Trabaja el niño solo o con otros?

- ¿Sonríe fácilmente el niño?

Las observaciones escritas deberán ser detalladas y específicas a fin de que revelen lo más posible acerca del niño. Por ejemplo, anotar que "María usó la tabla de clavijas cuando jugaba" no dice tanto como el récord siguiente:

"Al usar la tabla de clavijas, María buscó todas las clavijas rojas y las insertó en dos líneas. Luego, sistemáticamente, sacó las clavijas amarillas, luego las verdes, luego las púrpuras y todas las del mismo color en una misma línea. Se sentó derecha en su silla y se concentró en esa actividad durante 15 minutos, sin ser distraida por las actividades ruidosas que había alrededor de ella".

Quizás el personal necesite adiestramiento sobre cómo observar y documentar el comportamiento de los niños. Las observaciones deberán ser objetivas. La distinción entre describir un comportamiento y catalogarlo o juzgarlo deberá explicarse claramente.

- Un comportamiento es lo que el observador vé u oye decir a otra persona, suministrando información específica. "Juan le pegó a alguien con un bloque." "Josefina se mira mucho en el espejo".

- Un rótulo es una descripción general, o juicio sobre una persona sin un marco contextual. "Juan es agresivo", "Josefina es vanidosa".

ESTRATEGIAS FORMALES DE EVALUACION

La evaluación formal envuelve el uso de un instrumento que provea un perfil de las destrezas de desarrollo del niño. No todos los instrumentos de evaluación pueden ser administrados por maestros -- algunos deberán ser administrados por profesionales entrenados. Algunos instrumentos de evaluación se referencian por criterio, evalúan a los niños individualmente dentro de un marco de desarrollo. Algunos instrumentos organizar las destrezas en una secuencia de desarrollo, desde lo sencillo a lo complejo y cubren una variedad de áreas de desarrollo. Esto hace posible el diagnosticar correctamente el nivel de funcionamiento del niño y puede usarse para evaluar puntos fuertes y necesidades.

Los programas que usan un instrumento formal de evaluación, no deberán confiar únicamente en los resultados de este instrumento al planificar para cada niño. Muchos expertos en el desarrollo de la educación en los primeros años de la niñez cuestionan el valor de usar pruebas uniformes con los niños pequeños. Los resultados de esas pruebas, pueden usarse inapropiadamente para clasificar a los niños. Además, la mayor parte de los instrumentos requieren un adiestramiento extenso del personal y pueden costar mucho y consumir mucho tiempo. Si se usa un instrumento de evaluación, los programas deberán incluir las estrategias de recopilar información, que se analizan en esta sección con el fin de tener una mejor imagen, más precisa y comprensiva del niño.

Los Materiales Suplementarios contienen una lista anotada de instrumentos de desarrollo y evaluación (IV-15-17) y una lista de cotejo de preguntas que deberán considerarse al revisar los instrumentos (IV-18-19). Las bibliotecas universitarias y los Proyectos de Acceso de Recursos, a menudo tienen instrumentos modelos que pueden revisarse.

OBSERVANDO CON EL FIN DE ENTENDER UN PROBLEMA

Hay un número de estrategias que pueden ayudar al personal a entender mejor un problema en particular. La documentación de anécdotas que se mantiene durante un período de tiempo es reveladora. Se puede traer a un consultor especial para que observe al niño.

Los cómputos de frecuencia, o las medidas de tiempo son también maneras efectivas de documentar el comportamiento que causa preocupación y de suplirle al personal información que

usará al evaluar este comportamiento. Esto conlleva el definir un comportamiento específico, llevando un recuento del número de veces que sucede en un período de tiempo específico, o medir la cantidad de tiempo que dura el comportamiento. La técnica ayuda a llevar un cómputo del número de veces que un niño le pega a otro, el tiempo y la frecuencia con que llora, el número de rabietas que tiene, el tiempo que un niño le dedica a una tarea específica, o el número de veces que pide ayuda. Esto puede usarse durante un día o una semana, tratándose de comportamiento no frecuente, o por breves períodos durante el día, hasta comportamientos frecuentes. Los resultados pueden documentarse por medio de rayitas de recuento, o en una gráfica (v.g.: 11/1).

Esa información provee datos específicos para discutir con el personal las posibles causas del comportamiento y desarrollar estrategias para ayudar al niño.

Además, al personal se le debe alertar acerca del comportamiento de alto riesgo que puede indicar un problema potencial.

La vista de un niño debe examinarse cuando el niño:

- se frota los ojos excesivamente;
- cierra un ojo o lo cubre; mueve la cabeza hacia los lados cuando lee o cuando hace un trabajo que requiere fijar la vista de cerca;
- abre y cierra los ojos más de lo corriente;
- sostiene el libro demasiado cerca de los ojos;
- a veces tropieza con los objetos y se cae;
- cruza un ojo o ambos ojos;
- se marea, le duele la cabeza o siente náuseas después de esforzar la vista;
- no vé claramente los objetos distantes;
- se le enrojecen los ojos con frecuencia, o los tiene ensangrentados;
- se pone bizco (o mira de soslayo);

El oído deberá examinarse si el niño:

- no responde cuando está frente a la persona que está hablando;
- habla demasiado fuerte o demasiado bajo;
- vuelve la misma oreja hacia un sonido que él desea oir;
- tiene dolores, o infecciones de oído con frecuencia;
- no tiene balance;
- no articula bien;
- se frota los oídos.

Un niño puede tener problemas emocionales si él:

- únicamente juega solo, entre los 3 y 3 años y medio de edad;
- reacciona demasiado a estímulos que no espera recibir (v.g.: ruidos fuertes),
- muestra un comportamiento excesivo para llamar la atención;
- demuestra repetidas veces autoestimulación o comportamiento autodestructivo, tal como dar fuertemente con la cabeza contra objetos duros, o se mece excesivamente;
- puede mantener la atención por muy poco tiempo, va de una actividad a otra sin completar ninguna;
- teme demasiado a las situaciones nuevas, o a las transiciones.

USANDO LA INFORMACION PARA INDIVIDUALIZAR

Los Coordinadores Educativos, son responsables de que la individualización se lleve a cabo. Ellos necesitan saber si el personal está revisando y evaluando la información obtenida acerca de cada niño y usándola para planificar actividades que satisfagan las necesidades individuales. Se logra esto, al revisar los archivos individuales por medio de reuniones con el personal para cambiar impresiones y ayudarles a hacer planes individuales para los niños, observadas en el programa diario, notando los indicios de individualización y promoviendo colaboración con otros componentes para asegurarse de que las necesidades totales de cada niño, están siendo consideradas.

PREPARANDO PLANES INDIVIDUALES PARA CADA NIÑO

Los documentos de anécdotas, los modelos de trabajos, los resultados de las evaluaciones que se están haciendo, las entrevistas con los padres y demás documentos se conservan en el archivo individual de cada niño. Esta información sirve de base para desarrollar un plan individual al principio del programa. Este plan se discute con los padres, a quienes se les puede pedir que compartan el desarrollo de objetivos y ayuden a indentificar estrategias que puedan implantarse en el hogar y el centro.

De vez en cuando, los Coordinadores Educativos deberán revisar los archivos de los niños al azar para asegurarse de que las observaciones se han documentado y se han evaluado. Los archivos pueden cotejarse para saber si;

- hay varias observaciones para cada niño, que incluyen la fecha, la hora, el lugar y una descripción del comportamiento;
- comentarios que reflejan descripciones de comportamiento más bien que juicios o clasificación;
- comentarios que describan la cantidad y la calidad de la interacción entre cada niño y los maestros y entre los niños y el personal;
- comentarios sobre el desarrollo físico, cognoscitivo y emocional;
- objetivos específicos que deberán lograrse; y
- actividades planificadas.

Para apoyar al personal en el desarrollo de planes individuales para cada niño, los Coordinadores Educativos pueden trabajar con un equipo de maestros o de visitantes del hogar a fin de preparar planes para varios niños. Los siguientes pasos podrían utilizarse;

- analizar información adquirida de las observaciones, evaluaciones y los comentarios de los padres;
- identificar puntos fuertes, necesidades, e intereses;
- desarrollar metas y objetivos;
- discutir esta información con los padres, pedirles sus ideas y tratar de llegar a un acuerdo;
- ponerse de acuerdo sobre las estrategias y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Periódicamente los Coordinadores Educativos podrían utilizar las visitas al centro, para repasar los archivos de los niños junto con el personal y discutir el progreso logrado.

Como un ejemplo; imaginemos que al revisar el archivo de Amber se vé por las listas de cotejo, que los maestros observan, que ella hace un trabajo normal para su edad. Sin embargo, al observar los documentos de observación, se nota que Amber raras veces escoge una actividad por cuenta propia, sino que

usualmente espera a que un miembro del personal u otro niño le pida que se una a la actividad. El Coordinador Educativo podría sugerir algunas estrategias para estimular a Amber a que tome decisiones propias:

- hablar en voz baja con Amber todas las mañanas, para comentar sobre diferentes opciones y ayudarla a escoger una que a ella le gustaría tratar;
- darle a cada niño su fotografía, para colocarla en la tabla de programas, para indicar el área de juego para él ese día;
- planificar una actividad para involucrar a Amber y motivarla para que les pida a uno o dos niños que se unan a esa actividad.

En otro ejemplo, el personal puede que haya notado que varios niños no pueden manejar bien las tijeras. El Coordinador Educativo, podría sugerir algunas actividades adecuadas para ayudar a fortalecer los músculos pequeños, tales como recoger objetos pequeños con unas tenazas, jugar con barro y con juguetes manipulativos, como tablas de clavijas y juguetes de latón.

El seguimiento es importante. Los Coordinadores Administrativos deben asegurarse, de que el personal no sólo implante actividades para satisfacer las necesidades individuales, sino que también continua evaluando para determinar el progreso. El personal deberá revisar los archivos individuales regularmente para evaluar el progreso de cada niño en lograr los objetivos y para determinar nuevos objetivos.

OBSERVANDO EL PROGRAMA DIARIO

Quizás la manera más efectiva de determinar si el personal basado en el centro puede individualizar, es visitando el programa diario. Los planes semanales, el ambiente físico y las interacciones que tienen lugar entre el personal y los niños deben mostrar evidencia de que se individualiza.

Los **planes semanales** desarrollados por el personal deberán revisarse, teniendo en mente las siguientes preguntas:

- ¿Se relacionan con las metas y los objetivos del currículo?;
- ¿Incluyen planes individuales para cada niño?;
- ¿Reflejan una comprensión de niveles de desarrollo?.

Algunos maestros estructuran sus planes semanales alrededor de varios "niños metas"; estos son niños para los cuales se planifican actividades especiales para promover el desarrollo de destrezas y conceptos específicos.

El **ambiente del salón de clases** deberá ser ordenado; es muy difícil individualizar en un ambiente desordenado y desorganizado. Señales de que se están teniendo en cuenta las necesidades individuales al planificar y organizar el espacio y los materiales consisten en lo siguiente:

- El espacio está organizado de modo que los niños puedan trabajar individualmente o en pequeños grupos;
- El trabajo de los niños se despliega principalmente al nivel de sus ojos;
- Los materiales se escogen o se modifican de acuerdo con las habilidades cognoscitivas y motores de los niños (v.g.: rompecabezas sencillos de cinco piezas al principio del año; una variedad de utensilios para hacer de la macilla una actividad compleja; una plataforma, de modo que los niños puedan alcanzar las barras en el lugar de juegos.);
- El espacio, los materiales y las actividades se modifican para el uso de los niños que tienen impedimentos físicos;
- Hay una variedad de actividades

disponibles que ofrece participación independiente en grupos pequeños.

Interacciones entre el personal y los niños también demuestran la atención que se les presta a las necesidades individuales. Enfoque sobre las cosas que los miembros del personal hacen y dicen para tratar a cada niño como un individuo importante. ¿Reconoce el personal los intereses y las habilidades únicas de cada niño? ¿Habla el personal con los niños sobre sí mismos, sus familias, sus animales favoritos y sus intereses y experiencias?

Hay muchos ejemplos de interacciones sensitivas entre el personal y los niños que los Coordinadores Educativos debieran observar. Los miembros del personal podrían:

Sentarse a los niños en la falda;

- prestar atención a aquellos que son menos comunicativos, así como a los que tienen mucho que decir;
- pasar algún tiempo en el área de juegos con un niño que tiene problemas de participar en actividades al aire libre;
- ayudar a un niño a identificar un problema y explorar posibles soluciones;
- hacer preguntas sobre algo que otro niño ha traído al salón de clases;
- trabajar con un grupo pequeño de niños en una actividad especial;
- compartir un libro relevante con un grupo en el área de bloques; y
- hablar con uno de los padres.

Individualizar para niños bilingües significa que el personal les permite usar su idioma primario mientras los estimula también a usar el inglés. Como todos los niños, los bilingües se diferencian unos de otros en su nivel de desarrollo, en las destrezas que han aprendido, en su personalidad, sus puntos fuertes, sus necesidades y sus intereses. Seleccionar y adaptar un currículo que refleje el idioma y la cultura de los niños matriculados (según se describe en el Capítulo III) es una de las maneras en las cuales los programas de Head Start individualizan, para los niños bilingües.

PROMOVIENDO LA COLABORACION

La participación y la colaboración del personal de otros componentes ayuda a los maestros y a los visitantes de los hogares a individualizar el programa. Las perspectivas del Coordinador de la Participación de los padres, el Coordinador de Salud y el Coordinador de Servicios a Niños con Impedimentos son particularmente útiles para poder entender la situación total y las necesidades del desarrollo general de los niños. Las sesiones de estudios de casos individuales, las organiza el Coordinador Educativo y a ellas asisten el personal de otros componentes al igual que los maestros del niño o el visitante del hogar, suministran una fórmula efectiva para lograr promoción.

El trabajo de equipo entre los componentes es importante, especialmente en el caso de niños que tienen condiciones de impedimentos. El personal educativo deberá involucrarse en desarrollar el Plan Educativo Individual (PEI) que se requiere para cada niño con impedimentos. Un PEI es un plan comprensivo que se dirige a las necesidades, los puntos fuertes y los requisitos de servicios especiales que se requieren para atender a un niño que sufre una condición diagnosticada como impedimento. Para efectos de Head Start un PEI deberá contener:

- una declaración del nivel actual de funcionamiento en las áreas de desarrollo social, emocional, motora y cognoscitiva, así como la identificación de necesidades que requieren una programación especial;
- una declaración de metas anuales, incluyendo objetivos de corto

alcance, para satisfacer esas metas;

- una declaración de las necesidades de servicios que serán provistos por cada componente de Head Start, además de los servicios suministrados a todos los niños de Head Start;

- una declaración de los servicios específicos educativos especiales que Head Start suministrará al niño, así como servicios que deberán ser provistos por otras agencias si el niño ha de participar en el programa de Head Start;

- la identificación del personal responsable de suministrar los servicios;

- las fechas que se proyectan para iniciar los servicios y la duración de los mismos;

- declaraciones de criterios objetivos y procedimientos de evaluación para determinar periódicamente si los objetivos de corto plazo se están logrando o necesitan revisarse; y

- un acuerdo que los padres deberán firmar, indicando la participación de ellos en el proceso del PEI y su aprobación del PEI y completarlo.

Los Coordinadores Educativos aseguran que el personal educativo recibe adiestramiento y apoyo cuando trabaja con niños que tienen condiciones de impedimentos, de modo que puedan adaptar actividades para llenar las necesidades individuales.

AMBIENTE FISICO

El programa diario se lleva a cabo en tres tipos de ambiente de aprendizaje: el salón de clases, al aire libre y en los hogares de los niños. Ya sea que el programa se lleve a cabo en el salón de clases o en los hogares de los niños, el personal puede escoger y organizar materiales y equipo de acuerdo con el currículo y con el plan diario. En los proyectos basados en el centro, el personal tiene más dominio sobre el ambiente de trabajo. El ambiente del salón deberá reflejar el currículo del programa. El Coordinador Educativo puede desempeñar un papel activo ayudando a escoger el equipo y los materiales, supervisando cómo los maestros organizan el ambiente y ayudando al personal a arreglar mejor el salón, para dar mayor apoyo a las metas del programa.

En la opción basada en el hogar, los visitantes del hogar ayudan a los padres a aprender a usar los recursos y los materiales que se encuentran en el hogar para enseñar a sus propios hijos. Aquí el Coordinador Educativo puede dar sugerencias a los visitantes del hogar sobre cómo ayudar a los padres a entender, cómo organizar los juguetes de los niños y las áreas de juego.

COMO EL AMBIENTE REFLEJA EL PLAN EDUCATIVO

El plan Educativo define qué tipo de ambiente de aprendizaje apoya al currículo. Véamos algunos ejemplos:

- Los materiales se exhiben en tablillas bajas donde los niños puedan alcanzarlos.
- Los materiales se agrupan lógicamente y se colocan en áreas apropiadas del salón.
- Láminas con breves descripciones en las tablillas muestran a los niños dónde hallar materiales y dónde ponerlos cuando terminen de examinarlos.
- Los ambientes se organizan siempre de modo que los niños sepan dónde hallar las cosas que necesitan.

Meta: ayudar a cada niño a desarrollar un autoconcepto positivo

- Los materiales de juego y las láminas que hay en el salón, reflejan el trasfondo cultural de los niños a quienes el programa presta servicios.
- El trabajo de arte de los niños se despliega al nivel de sus ojos.
- Cada niño cuenta con un lugar donde guardar sus pertenencias personales.

Meta: Apoyar el rol de los padres como los primeros y más importantes maestros de los niños

- Un tablón de edictos se despliega principalmente con noticias acerca de los padres.
- Una esquina fuera del salón para los padres invita a sentarse para charlar o leer.
- Los anuncios se han fijado en el área del salón para ayudar a los padres y a los voluntarios a participar activamente en el programa.

Meta: Promover el desarrollo intelectual

- Hay una gran variedad y cantidad de materiales disponibles en el área de cada salón.

- Se traen al salón materiales nuevos para reponer o añadir a los que los niños ya han usado.

- Los materiales son adecuados desde el punto de vista del desarrollo.

- Hay áreas en el salón, definidas claramente para promover diferentes clases de actividades: construir con bloques, juegos para dramatizar, artes, mesas para colocar juguetes y materiales de ciencia, de lectura y para escuchar.

CUANDO EL ARREGLO DEL SALON DE CLASES NO ESTA FUNCIONANDO

Algunos salones son acogedores y apoyan claramente las metas de los maestros. Los niños son activos y tienen un propósito, saben dónde hallar lo que necesitan y cuidan bien de los materiales.

Otros salones son menos acogedores. Los mismos materiales y equipo pueden organizarse de modo que estén en contra de las metas de los maestros. Cuando a estos maestros se les ayuda a re-evaluar el ambiente de su salón de clases y a arreglar mejor el mobiliario y los materiales, se experimenta un cambio dramático en el comportamiento de los niños. Esta experiencia basta para convencer al maestro que el arreglo del salón es una poderosa estrategia educativa.

El comportamiento de los niños es una clave importante de la efectividad del ambiente del salón. A los maestros, deberá ayudárseles a evaluar el ambiente de su salón de clases y a considerar hacer cambios si se observa que los niños hacen una de las siguientes cosas:

- corren consistentemente en el salón de clases;

- vagan por los alrededores buscando algo que hacer;

- repiten la misma actividad;

- permanecen sin mezclarse con los demás y son incapaces de permanecer participando en una actividad;

- tienen dificultad en compartir;

- usan materiales destructivamente;

- gritan de una área a otra - creando un nivel alto de ruido;

- se arrastran por debajo de las mesas o tablillas;

- se resisten a limpiar; y

- dependen insistentemente de los adultos para lo que necesitan.

Aunque estos comportamientos pueden tener muchas causas, el ambiente físico también puede considerarse al evaluar cómo tratar con un comportamiento que está reñido con el aprendizaje. Por ejemplo, si todas las tablillas se colocan contra la pared, sin usarse para demarcar áreas específicas, los espacios abiertos invitan a correr. Si los niños se resisten a limpiar, puede que no sepan claramente dónde se supone que se coloquen los materiales.

Listas de cotejos para evaluar el ambiente del salón de clases y espacios exteriores están incluidos en los Materiales Suplementarios (IV-20-21). Se pueden usar para evaluar posibles problemas de comportamiento y para dar sugerencias a los maestros sobre cómo se debería cambiar el ambiente.

REAJUSTES PARA LOS NIÑOS CON IMPEDIMENTOS

La meta primaria para integrar a los niños con impedimentos a la corriente regular es ayudarles a aprender en el ambiente menos restringido posible y permitirles desempeñarse lo más independientemente posible en el salón de clases. Los ajustes al ambiente dependen de la severidad y el tipo del impedimento.

Si hay que adaptar el salón de clases para un niño que está en silla de ruedas o que tiene muletas por ejemplo, se le puede sugerir al personal:

- Medir los carriles de transito.
- Cotejar la altura de las mesas para asegurarse que los brazos de la silla de ruedas caben debajo; y
- arreglar el acceso a, y de el centro.

Se puede hacer un número de reajustes y podría explorarse;

- abrir carriles de tránsito;
- usar una tabla de patines (patinete) para moverse por el salón;
- agregar rampas;
- usar un azafate de agua sobre la mesa de manera que el niño lo alcance; y
- añadir bloques a las patas de la mesa para ajustar la altura de la misma.

Equipo especial tal como mesitas de noche, almohadones y cuñas pueden necesitarse para atender a otros impedimentos.

En un salón de clases donde haya un niño que tenga problemas visuales, el maestro deberá tomarse el tiempo para orientar al niño y caminar con él a través de cualquier arreglo nuevo un número de veces, para acomodar a un niño que tenga una condición de impedimento.

EL AMBIENTE DE APRENDIZAJE EN LA OPCION BASADA EN EL HOGAR

La clave del éxito para los programas basados en el hogar es la competencia del visitante del hogar al usar el hogar y sus alrededores inmediatos como el ambiente de aprendizaje. Como no hay dos familias ni dos hogares que sean iguales, la individualización es necesaria a fin de que el programa sea eficiente. En un hogar, la visita puede hacerse en la cocina, mientras que en otro, la visita puede hacerse en la sala de recibo. En cada caso, la tarea consiste en ayudar al padre a entender cómo el ambiente del hogar puede usarse para ayudar a que el niño aprenda.

El uso creativo de lo que esté disponible en el hogar es tarea del visitante del hogar. Puesto que la meta principal es involucrar a los padres, tanto los visitantes del hogar como los padres necesitan trabajar en equipo. Por ejemplo, a los padres se les puede entusiasmar para que aprovechen esos momentos educativos durante las actividades diarias del hogar para enseñar y reforzar conceptos tales como "grande", "pequeño", "pesado", "liviano".

Además de utilizar lo que ya está disponible en el hogar, los visitantes del hogar deberán suplir algunos materiales básicos, tales como tijeras, goma, perritos de peluche, papel, creyones, etc. Esto suplementará (no repondrá), lo que hay en el hogar. Los padres por lo general continúan con las actividades si se les involucra en coleccionar materiales de distintos tipos.

NECESIDADES DE LOS ADULTOS

Los adultos también pasan tiempo en el salón de clases. Los maestros, sus ayudantes, los voluntarios y los padres tienen necesidades que deberán completarse. No siempre es posible proveerles a los adultos que trabajan en el centro con todas las comodidades ambientales que ellos desearían, pero la atención a sus necesidades expresa una preocupación que ellos agradecerán.

Los adultos necesitan un lugar en que los muebles estén acoplados a su tamaño en los cuales puedan hacer trabajo de oficina, relajarse y reunirse. Dentro del salón, un sillón grande no sólo provee un lugar cómodo para que los adultos se sienten, sino también una falda suave para los niños. A los adultos, les gusta tener un lugar donde puedan dejar sus efectos personales guardados mientras trabajan con los niños y un lugar donde puedan pasar un rato aparte de las actividades del salón de clases.

Un lugar en el centro para los padres envía el mensaje de que ellos son importantes y de que siempre serán bienvenidos.

Los Coordinadores Educativos pueden trabajar con el Coordinador de Participación de los Padres para proveerles un sofá u otro asiento cómodo, una mesa y una silla, así como también una tablilla de recursos, o un tablón de edictos atractivo y acogedor lleno de anuncios.

MATERIALES Y EQUIPO

Según se ha notado en el Capítulo III, el personal del Componente Educativo a menudo se involucra y se le consulta al preparar y controlar el presupuesto para materiales y equipo. Su opi- nión sobre qué materiales se necesitan y cuáles hay que reemplazar periódicamente es muy valiosa. Al pedírseles sus opi- niones se le comunica un sentido de res- peto por su rol, y da al personal el control del programa que deberán implantar. El supervisar la selección de materiales y el equipo que se usa en el momento dado es otro aspecto del rol del Coordinador Educativo. Deberá haber una razón para escoger cada objeto que el personal educativo use o despliegue en un momento dado. Al observar los materiales disponibles y que se están usando, se deberán considerar las siguientes preguntas:

- ¿Hay un balance en los tipos de materiales que se ha escogido?
- ¿Son los materiales adecuados a los niveles de desarrollo representados en la clase (o del niño cuyo hogar se está visitando)?
- ¿Reflejan los materiales que se usan el trasfondo cultural de los niños?
- ¿Discriminan los materiales en lo referente al sexo?
- ¿Se adaptan o escogen los materiales para satisfacer las necesidades de los niños que tienen condiciones de impedimento?
- ¿Se toman en cuenta los intereses individuales de los niños al seleccionar los materiales?

Cada uno de estos temas se discutirán brevemente en esta sección.

BALANCE[1]

Lograr un balance en los tipos de materiales que se despliegan significa que los maestros han considerado varios aspectos de esos materiales:

- blandos o duros;
- abiertos o cerrados;
- simples o complejos; y
- de mucho movimiento o de poco movimiento.

Materiales blandos son aquellos que responden al tacto y proveen una variedad de experiencias táctiles y sensoriales. Estas incluyen almohadas, yerbas, plantas, materiales para coser, pintura táctil, masa de pán, barro, arena y agua. Los materiales duros incluyen bloques, y juegos de manipular. Es importante que los maestros incluyan una selección de materiales blandos, en los salones de clases.

Materiales abiertos y materiales cerrados; ambos tienen su lugar en los salones de clases. No hay, generalmente una manera correcta de usar material abierto. Cada niño puede crear su propia manera de usar el equipo. Los ejemplos incluyen arena, bloques, materiales de arte de muchas formas, incluyendo los que usan para el juego dramatizado y la construcción de juguetes. Los materiales cerrados inventan la manera correcta en la cual los niños deben de usarlos.

[1]Esta discusión se basa sobre el trabajo de Elizabeth Prescott, Pacific Oaks College, Anaheim, California.

Ejemplos de materiales cerrados son los rompecabezas y juegos de comparación tales como el lotto. Algunos materiales se encuentran en el medio y permiten el uso creativo con ciertas restricciones; los juguetes de latón, tablas de clavijas y lego son ejemplos.

Los materiales sencillos y los materiales complejos son evidentes en el salón de clases. Los más complejos mantienen la atención de los niños por más tiempo, pero si el niño no está aún listo para mucha complejidad, puede que se frustre. A menudo los mismos materiales pueden ser inicialmente simples y luego aumentar en complejidad. Por ejemplo, la macilla como tal, una montaña de arena, o un número limitado de unidades de bloques podrían considerarse, cada uno, como material simple. Cuando los niños han explorado esos materiales, la complejidad puede aumentarse añadiéndole gradualmente otros accesorios: palas, vasijas y coladores, rodillas y cortadores de galletitas de juego, y más bloques y carritos para el área de bloques.

Al seleccionar materiales para el Componente Educativo, se les deberá dar preferencia a aquellos que pueden convertirse en unidades más complejas, en vez de a los que sólo tienen un solo uso, y por lo tanto, sirven para un solo juego.

Finalmente, los niveles de movilidad tirados por una pieza de equipo o material deben considerarse. Equipo para trepar, correr, pasear, tirar, construir y columpiarse. Equipo de poco movimiento hacen que los niños se sientan quietos y usen sus músculos pequeños. Ejemplos de equipo de poco movimiento son los juegos manipulativos pequeños, creyones y marcadores, tijeras (para niños diestros y zurdos), y libros.

ETAPAS DE DESARROLLO

Los niños usan los materiales en diferentes maneras, dependiendo de su nivel de desarrollo. Un niño de dos años es probable que toque, pruebe, y martille con un teléfono de juguete; uno de cuatro años podría usarlo de modo dramático para "hacer una llamada telefónica". Los niños pueden utilizar bloques grandes de latón antes de que puedan manipular los más pequeños. Cuando los niños han tenido poca experiencia en juego dramático, necesitan objetos reales para atraerlos en el área de juego dramático para imitar y pretender. Sólo más tarde, pueden usar objetos más abstractos y desconocidos para poder "imaginar".

Al decidir acerca de qué poner en el salón y cuándo, los maestros deben estar conscientes que al principio de año, especialmente cuando los niños nunca han participado en un programa de grupo, la selección de materiales debe basarse en el entendimiento de los niveles de destrezas que los niños hayan desarrollado. Por ejemplo, sería inapropiado poner un rompecabezas complejo con 28 piezas si la mayoría de los niños nunca ha visto un rompecabezas. Rompecabezas simples de cuatro o cinco piezas son mejores para empezar el año. Los materiales duplicados son preferibles a una gran variedad porque los niños pueden aprender los unos de los otros y no tienen que esperar un rato largo para tener su turno. Materiales cerrados tales, como tabla de clavijas y clavijas o rompecabezas simples de cuatro o cinco piezas tranquilizan a los niños, los gratifican y les dán un sentido de logro. A medida que se van sintiendo más cómodos usando los materiales, la complejidad y variedad puede ser aumentada.

Los Coordinadores Educativos podrían hacer las siguientes preguntas para determinar si el personal está consciente de las etapas de desarrollo al seleccionar materiales. Estas incluyen:

- ¿Que conceptos o destrezas usted espera que los niños aprendan al usar estos materiales? (clasificación, balance, parearlos uno a uno.)

- ¿Cómo usan los niños los objetos en la área del hogar? (¿Usan los objetos para pretender?

¿Usan los objetos como parte de una obra?)

- ¿Cuáles niños pueden usar las tijeras?
- ¿Cuáles niños pueden completar el rompecabezas?

TRASFONDO CULTURAL

Los trasfondos étnicos de los niños de un salón de clases deberán reflejarse en los materiales y láminas del salón de clases.

Al visitar un salón de clases, los Coordinadores Educativos pueden observar signos de sensibilidad cultural en los siguientes lugares:

- láminas desplegadas en las paredes;
- objetos y muñecas en el área del hogar y otras áreas dramáticas de juego;
- objetos en el área de bloques;
- libros desplegados;
- discos y grabaciones disponibles para los niños; y
- anuncios de proyectos especiales o días de fiesta celebrados.

ESTEREOTIPOS SEXUALES

Los mensajes que expresan los juguetes y materiales de los niños deberán reflejar que tanto los niños como las niñas pueden desempeñar roles de nutrición en la familia, así como también una amplia variedad de tareas y profesiones. Materiales que se deberán evaluar para determinar su imagen sexualista incluyen objetos para el área de bloques y del hogar, libros de niños, láminas en las paredes, juegos, y rompe-cabezas.

Al observar, el Coordinador Educativo podría hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Son los objetos en el área del hogar igualmente llamativos a los niños y a las niñas?
- ¿Incluyen los objetos del área del hogar?
  - ¿cajas de merienda? (lonchera)
  - ¿camisas para trabajar?
  - ¿Abrigos y corbatas de niños?
  - ¿Sombreros y uniformes para distintos trabajadores de la comunidad?
- ¿Incluyen los objetos del área de bloques:?
  - ¿ayudantes de la comunidad que muestran hombres y mujeres en una variedad de roles?
  - ¿muebles de muñecas al igual que camiones y animales?
- ¿Incluyen los libros y las láminas en las paredes:?
  - ¿hombres y mujeres en profesiones interesantes?
  - ¿niñas y mujeres desplegando comportamientos positivos tales como resolviendo problemas, siendo líderes de un grupo, tomando decisiones?
  - ¿niños y hombres asumiendo roles de cuidado en la familia?
- ¿Se estimula a los niños a tratar todos los juegos y rompecabezas?
- ¿Promueven los juegos ciertos estereotipos ("solterona", por ejemplo)?

IMPEDIMENTOS

Seleccionar y adaptar materiales para niños con condiciones de impedimentos requiere comprensión del problema en particular. El Coordinador de Servicios para Niños con Impedimentos puede sugerir materiales adecuados. Para algunas condiciones se requieren materiales especiales y puede que sea necesario comprarlos. Por ejemplo:

- rompecabezas con piezas grandes y perillas para niños con problemas de motor fino;
- libros con láminas grandes para niños con problemas de visión;
- lupas de vidrio; y
- utensilios de comer con agarre y bordes especiales.

Al personal educativo también puede ayudársele adaptar materiales disponibles. Por ejemplo:

- pegarle cinta adhesiva a los mangos de los cepillos y a otros creyones para que los niños puedan agarrarlos con mayor firmeza;
- abrir una pequeña bola de goma e introducirle la brocha de pintar o creyón de modo que los niños puedan agarrarla mejor;
- recortar pedazos de tela para pegarlos en un libro de cuentos para hacerlo más táctil;
- ajustar la altura del caballete; y
- usar visuales para acompañar discusiones en el salón de clases.

No hay factor más importante para promover actitudes positivas respecto a los niños con impedimentos, que el ejemplo dado por el personal. Además, las "New Friends Dolls" (véase la lista de recursos al final de este capítulo) viene con patrones, materiales de adiestramiento y actividades para promover actitudes positivas entre todos los niños. Hay también muchos buenos libros de cuentos que presentan a niños que tienen condiciones de impedimentos físicos.

ENFOQUE ACTUAL DEL CURRICULO

Los Coordinadores Educativos verán materiales en los centros que fueron escogidos con el fin de enseñar una nueva destreza o un nuevo concepto o ampliar los conocimientos de los niños. Esos materiales pueden incluir:

- nuevos objetos para la esquina del hogar;
- nuevos accesorios para el área de bloques;
- libros y discos acerca del tema en discusión;
- una nueva mesa de exhibir objetos que puedan explorarse;
- objetos especiales de arte;
- láminas especiales de arte;
- láminas para adornar las paredes; y
- juguetes y láminas propias para exhibirse (v.g., rompecabezas, juegos de lotto).

Los materiales deberán corresponder al programa en total y al plan del maestro para la semana. Por ejemplo, si los miembros del personal han planificado enfocar la clasificación y la identificación, pueden exhibir materiales para sortear y comparar, tales como:

- tablas de clavijas y clavijas sorteadas por colores;
- cuentas y encajes en colores;
- anillos de madera en colores;

- papeles en una variedad de tamaños y colores en el área de arte;
- utensilios, grandes y pequeños, en la esquina del hogar;
- una variedad de accesorios de diferentes tamaños en el área de bloques; y
- varillas para usarse en la cocina.

INTERESES DE LOS NIÑOS

En un esfuerzo por identificar lo que los niños necesitan, muchos programas se olvidan que los niños también tienen fortalezas e intereses. El saber que a Carlos le encanta construir edificios altos en el área de bloques, Pedro tiene destrezas excepcionales con los rompecabezas, Estefanía ayuda a su padre a trabajar en carros, y a María le encanta hacer "collages", ayudará al personal a seleccionar materiales que le interesarán a estos niños y después usar los materiales para ayudar a los niños a adquirir nuevas destrezas y conceptos.

Reuniones de padres en el centro o en el hogar ofrecen una excelente oportunidad al personal para aprender acerca de los intereses especiales y fortalezas de cada niño. Tal información deberá estar disponible en el archivo de cada niño. Es tan importante para el personal de la opción basada en el centro, el documentar y usar esta información, como lo es para ellos el darse cuenta y apuntar las necesidades de un niño.

EL MANEJO DEL SALON DE CLASES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

La implantación del Plan del Componente Educativo depende en gran parte de la habilidad del personal para trabajar con éxito con el grupo, como trabajar con los niños individualmente.

El buen manejo del salón de clases significa que los niños están desarrollando el dominio propio; están aprendiendo a escoger independientemente, a hallar y devolver las cosas que necesitan, a trabajar en cooperación con otros y a resolver problemas.

En un programa bien manejado los adultos y los niños se encuentran activos, con un propósito. Parece que saben qué tienen que hacer en todo momento, de quién solicitar ayuda y qué se espera de ellos. Esto no quiere decir que en un salón de clases bien manejado el Coordinador Educativo no verá a niños que estén enfadados o tristes, sobre-exitados o deprimidos; o niños que están insatisfechos consigo mismos y que están pasando un mal rato. Pero los maestros están allí para guiarlos y ayudarlos a dominarse a sí mismos. Los maestros saben cómo planificar un programa que ayuda a los niños a motivarse a sí mismos, y saben cuando un niño necesita ayuda.

Para examinar los factores que afectan la administración del salón de clases, es útil revisar:

- el horario diario;
- cómo se manejan las rutinas y las transiciones; y
- el enfoque de la disciplina.

HORARIO DIARIO

Un horario diario deberá ser exhibido en cada salón de clases. No importa cuán bien los maestros conozcan la secuencia del día, un buen administrador despliega el horario, de manera que todos (personal, padres, y voluntarios), estén conscientes de la secuencia y estructura del día. En algunos salones de clases, los maestros han representado la secuencia de actividades en láminas, de manera que los niños puedan también "leer" el horario diario.

El horario diario estructura la secuencia de actividades y acomoda períodos de tiempo para cada actividad. El horario deberá seguirse consistentemente; los niños desarrollan un sentido de seguridad al saber cómo los eventos del día se desarrollarán. Se sienten poderosos y en control cuando pueden decir, "¡Yo sé lo próximo que vamos a hacer; vamos afuera!" Dentro de esa guía, sin embargo, hay flexibilidad para acomodar una actividad especial, tal como interactuar con un visitante al centro, o una actividad particularmente interesante que los niños no quieren dejar o algún evento especial. Además, el horario puede ser revisado durante el año a medida que los niños crecen, se desarrollan y expanden sus destrezas. Por ejemplo, la duración del tiempo de cuentos, puede aumentarse.

Aunque existirán diferencias entre un salón y otro, un horario diario bien planificado refleja:

- un balance de actividades pasivas y activas (v.g., un período pasivo como el de leer historias sigue a uno activo como el de juegos al aire libre);
- suficiente tiempo para que los niños escojan sus propias actividades;
- períodos de tiempo adecuados a la edad de los niños (v.g., a los pre-escolares no se les puede exigir que estén quietos y sentados durante 45 minutos para escuchar una historia);

- requisitos programáticos específicos, tales como:

  - el período de tiempo durante el cual los niños están en el centro (todo el día o medio día),

  - el número de meriendas y/o comidas servidas, y

  - la ubicación geográfica (v.g., ¿qué parte del programa puede desarrollarse al aire libre?).

MANEJANDO LAS TRANSICIONES

Las transiciones a veces son problemáticas. Son los tiempos mixtos cuando los niños se están moviendo de una actividad a otra -- de limpieza a tiempo de círculo -- de juegos en el exterior a la preparación del almuerzo. Estos a veces, se convierten en períodos de problemas cuando los niños que no tienen nada que hacer escogen el correr de un lado para otro, sacan juguetes que ya están guardados afuera, o pelean unos con otros. Esperar no es fácil para los niños pequeños y cuando no se les da instrucciones, siempre hallan algo que hacer para ocupar el tiempo. ¡Generalmente eso no es lo que los adultos tienen en mente!

Cuando los problemas de comportamiento tienden a ocurrir en períodos de transición, los Coordinadores Educativos pueden observar que pueden estar haciendo los adultos para contribuir a ésto. Las siguientes preguntas pueden ayudarnos a identificar esos factores:

- ¿Han dado los maestros suficiente advertencia a los niños antes de pedirles que terminen sus actividades y limpien?

- ¿Se considera la limpieza como una actividad importante y valiosa o como algo que hay que terminar lo más pronto posible?

- ¿Se les pide a los niños que esperen sin darles nada que hacer? (como escuchar cuentos, cantar)

- ¿Están los adultos ocupados haciendo cosas sin involucrar a los niños, mientras éstos no hacen nada? (a veces los maestros creen que es más eficiente si ellos ponen la mesa, y limpian las brochas de pintar, mientras los niños esperan la próxima actividad.

- ¿Han explicado los adultos claramente lo que ellos esperan que los niños hagan, o están confundidos e inciertos sobre dónde deben ellos estar?

- ¿Esperan los adultos que todos los niños completen una actividad transitoria a la vez? (Algunos maestros tienen a todos cogiendo los abrigos, cepillándose los dientes y recogiendo papeles del piso al mismo tiempo, causando una congestión de tráfico y muchos empujones y espera).

Prestar atención a los períodos de transición es una parte importante del buen manejo del salón de clases. Estos períodos pueden usarse para aprender a reforzar conceptos y destrezas. A los maestros que encuentran problemas en estos períodos de tiempo les gustaría oír sugerencias acerca de cómo manejar las transiciones con mejores resultados. Los Materiales Suplementarios contienen sugerencias específicas que pueden ofrecer al personal (véase "Strategies for Smooth Transitions, IV-22).

DISCIPLINA

La disciplina es una parte importante del manejo del salón de clases. Envuelve tanto las reglas establecidas por el personal para guiar el comportamiento, como las interacciones que tienen lugar cada día.

La buena disciplina ayuda a los niños a obtener dominio propio de modo que puedan vivir observando las reglas porque las entienden y las han interiorizado, no porque los adultos los estén observando. La buena disciplina ayuda a los niños a respetarse a sí mismos y a los demás. Los niños desarrollan respeto a sí mismos cuando los adultos les escuchan verbalizar como se sienten y les ayudan a expresar sus sentimientos en formas aceptables. Desarrollan respeto hacia los demás cuando los adultos dan el ejemplo demostrando respeto por las necesidades individuales de cada niño, aplican las reglas consistentemente y protegen los derechos de cada persona a tener seguridad y a la individualidad.

Las reglas son los preceptos por los cuales los adultos y niños se rigen en el salón de clases. Los maestros deben poder articular lo que son las reglas y cómo las reglas son comunicadas a los niños. Las reglas más efectivas del salón de clases son fáciles de entender por los niños, pocas en número, pero siempre puestas en vigencia. La mejor manera para que los niños aprendan las reglas es observando a los adultos que viven de acuerdo a estas reglas y hacer que ellos las expliquen simple y firmemente en el momento apropiado.

Si los miembros del personal no pueden articular claramente que reglas ellos han establecido, el Coordinador Educativo puede trabajar con ellos. Las reglas básicas pueden incluir:

- Atención a la seguridad (no se permite golpear, morder, patear, o escupir);
- Respeto a los sentimientos y los derechos de cada persona;
- Respeto a los materiales;
- Protección para efectos personales--objetos traídos del hogar se mantienen en el cubículo del niño cuando no se estén usando; y
- sitios apropiados para actividades, trepar y correr son actividades del patio exterior.

La forma en que las reglas se obedecen y se transmiten a los niños es tan importante como las reglas mismas. Un Coordinador Educativo tendrá problemas si los adultos modelan estos comportamientos:

- hablarle a los niños en mala forma o gritando desde el otro lado del salón de clases;
- menospreciar a los niños;
- perder el dominio propio y gritar;
- decirles siempre a los niños lo que no pueden hacer, en vez de decirles lo que pueden hacer;
- ignorar el mal comportamiento de los niños y no tratar de corregir la causa del mal comportamiento;
- prestar atención a los niños solamente cuando se portan mal; y
- castigar a los niños avergonzándolos, haciéndolos sentar por largos períodos de tiempo hasta que se calmen o aislándolos del resto del grupo.

INTERACCIONES DE APOYO

La calidad de las interacciones entre el personal y los niños es un índice importante de si los adultos entienden la importancia de la disciplina de Head Start. Al observar las interacciones del personal y los niños los Coordinadores Educativos determinan si los adultos:

- muestran respeto por los sentimientos de cada niño, aunque no estén de acuerdo cómo se expresen esos sentimientos;
- dicen lo que ellos desean que los niños hagan, y no que clase de comportamiento es el que tienen que dejar de hacer;
- bajan al nivel de los ojos de los niños, sosteniendo con ternura el brazo o el hombro del niño

mientras le hablan con voz suave, pero firme;

- proveen alternativas a los niños o hacen que ellos las provean para el comportamiento inadecuado;
- reconocen las necesidades individuales de los niños y también cuando las reglas deben amoldarse a la realidad;
- definen consistentemente siempre ¿qué es lo adecuado y qué no es lo adecuado?;
- piden a los niños que identifiquen algunos problemas y ayuden a resolverlos;
- enfocan el comportamiento no adecuado, pero no de manera que haga sentirse al niño como una mala persona.

Los Materiales Suplementarios incluyen declaraciones modelos para maestros que conllevan apoyo y disciplina positiva. Algunos Coordinadores Educativos encuentran que es útil colocar en estas clases a dichos documentos como recordatorios al personal y a los padres. Las declaraciones modelos pueden ser útiles también para los Coordinadores Educativos cuando observan y escuchan las interacciones del personal. (Véase "Skilled Ways of Talking to Children", IV-23.)

LA PLANIFICACION: LAZOS DE UNION

Los planes de largo alcance y los planes semanales desarrollados por el personal educativo, documentan que el Componente Educativo está cumpliendo con las Normas de Ejecución del Programa Head Start, porque demuestran cuán eficientemente el Componente Educativo está:

- siguiendo un currículo basado en el desarrollo,
- individualizando el programa; y
- coordinando con otros componentes.

La información que se usa para planificar incluye:

- documentación de las observaciones que se efectúan del crecimiento y desarrollo de lo niños;
- el Plan Educativo, que define la filosofía educativa del programa, las metas y los objetivos del Componente Educativo y las estrategias para lograr esas metas y objetivos;
- planes individuales para cada niño;
- información de otros miembros del equipo del componente (v.g., programas de las visitas de los médicos y dentistas, las metas de nutrición, etc.);
- el programa diario;
- los intereses y necesidades de los niños; y
- los recursos que hay a mano (el personal educativo, los padres, el ambiente físico, los materiales).

Toda esta información se integra cuando el personal desarrolla sus planes semanales y planes de largo alcance que cubren de dos a cuatro meses. A menos que el personal educativo use esta información para planificar actividades, no podrá conseguir las metas y los objetivos del programa, ni satisfacer las necesidades de cada niño o hacer que el programa fluya sin obstáculos.

Los planes semanales deberán incluir:

- una lista de los objetivos que tienen en mente los maestros y los visitantes de los hogares;
- las actividades que ayudarán a lograr esos objetivos;
- cómo individualizar esas actividades para ciertos niños específicamente;
- en qué horas del día se llevarán a cabo las actividades; y
- quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.

ASEGURANDOSE DE QUE LOS PLANES SEMANALES ESTEN DE ACUERDO CON LAS METAS DEL PROGRAMA

Después de observar el salón de clases y revisar los planes semanales, los Coordinadores Educativos quizás encuentren que las siguientes preguntas son útiles para determinar cuán bien el personal entiende el currículo, y si ellos pueden planificar y implantar actividades adecuadas desde el punto de vista del desarrollo para conseguir los objetivos del programa:

- ¿En qué objetivos está trabajando usted esta semana? (si esto no está claro en el plan de la lección.)
- ¿Por qué escogió usted esas actividades?

- ¿Qué ha observado usted en los niños que lo hizo escoger esta actividad?

- ¿Qué cree usted que los niños están aprendiendo de esta actividad?

- ¿Qué actividades se llevaron a cabo antes de ésta, con el fin de preparar a los niños para esta actividad?

- ¿Cómo encaja esta actividad dentro del plan total?

- Cómo se involucrará a los padres?

- ¿Cómo adapta usted esta actividad a cada niño individualmente?

El personal educativo deberá explicar las razones por las cuales incluyeron esta actividad. Las actividades deberán planificarse porque contribuyen al desarrollo de los niños, porque contribuyen a lograr los objetivos del programa y porque están de acuerdo con la filosofía del mismo.

Para ilustrar el enlace entre los objetivos del programa y las actividades vamos a considerar la meta u objetivo para promover las destrezas intelectuales: "estimulando a los niños a resolver problemas, iniciar actividades, explorar, experimentar, preguntar y obtener el dominio que da el aprender a hacer las cosas haciéndolas". El plan semanal del personal educativo pudiera identificar los siguientes objetivos y actividades para promover el logro de dichos objetivos:

Objetivo 1: Identificar nuevas formas de agrupar materiales al generar sus propias categorías.

Actividades para promover el logro de los objetivos podrían incluir:

- una colección de chapitas de botellas que los niños pueden sortear de diferentes maneras (por tamaños, colores, arrugados o lisos, sin rótulos o rotulados, con puntas o planas, con surtidor que suba o baje o sin él, que puedan golpearse o atornillarse, etc.);

- surtidos de botones y llaves que también puedan generar una variedad de categorías;

- una variedad de carritos y camiones en el área de bloques;

- un juego de círculo en el cual los niños ponen sus zapatos en medio del círculo y piensan en diferentes formas de agruparlos;

- un juego en el cual los niños se agrupen ellos mismos de diferentes maneras (v.g., su apariencia, la ropa que llevan puesta, las cosas que les gustan); y

- diferentes categorías para sortear las cosas que va a lavar.

Objetivo 2: Promover destrezas para resolver problemas.

Las actividades para lograr este objetivo pueden incluir:

- una balanza (que puede hacerse con madera y tubos de margarina) en la mesa de ciencia, en el área del hogar, o en cualquier otra parte del salón, con distintos objetos que pesar y comparar;

- añadir cuerdas y poleas al área de bloques para estimular a los niños a desarrollar nuevas ideas de construcción;

- un juego de adivinanzas a la hora del círculo (estoy pensando en un animal que tiene cuatro patas, se mueve ligero y puedes correr sentado sobre su lomo);

- ayudar a un niño a que piense en maneras de construir escalones o hace una rampa para un edificio en el área de bloques; o

- colores básicos de pintura en el área de arte y moldes de hornear

bizcochos a fin de permitirles a los niños mezclar colores y descubrir cómo hacer nuevos colores como el púrpura, el marrón y el verde.

Si los planes semanales del salón de clases revelan poca relación entre las actividades diarias y los objetivos del programa, los maestros necesitan ayuda. El mejor sitio para empezar es con el propio Plan Educativo; revisar con los maestros la filosofía del programa, sus metas y objetivos, y el currículo. Deberá identificarse un formato para desarrollar planes y habrá que preparar varios planes modelos con los maestros antes de que ellos se sientan cómodos con el proceso y aprecien sus utilidad.

COMO LA PLANIFICACION AYUDA AL PERSONAL A INDIVIDUALIZAR

Si el personal está usando información de evaluación diagnóstica para planificar las actividades diarias, esto deberá ser evidente de las siguientes maneras:

- las actividades son adecuadas desde el punto de vista del desarrollo;
- los miembros del personal pueden explicar cómo cada niño está progresando y en qué áreas cada uno necesita ayuda;
- el plan semanal de lecciones indica cuales niños necesitan ayuda en alguna actividad; y
- el personal puede explicar por qué escogieron las actividades y cuáles son los objetivos para cada niño.

LA PLANIFICACION AYUDA A LA UNIFORMIDAD DEL PROGRAMA Y AL BUEN TRABAJO EN EQUIPO

Cuando los maestros, los voluntarios y los padres planifican juntos, hay muchas oportuniades de que el programa funcione debidamente. El planificar es un factor esencial para manejar eficientemente el salón de clases.

Cuando los adultos en el salón han participado en formular los planes semanales, cada cual sabe qué esperar y quién es responsable de qué, en cualquier momento dado. Esto da tiempo al personal para pensar de antemano y preparar materiales que se necesitarán diariamente y que estarán disponibles para los niños. Los niños pueden ponerse nerviosos si tienen que esperar mientras que el maestro recoje y prepara los materiales para una actividad.

El trabajo en equipo es un producto natural de la planificación conjunta. Los adultos están mejor preparados para apoyarse unos a otros cuando saben qué actividades se han planificado, el propósito de cada una y quién tendrá a su cargo la responsabilidad principal. Cuando cada persona comprende a la perfección los objetivos, esa persona aceptará las oportunidades de aprendizaje y promoverá el logro de esos objetivos. Si a los adultos a quienes se les asigna a trabajar con pequeños grupos están bien preparados y organizados, la actividad tendrá más oportunidad de tener éxito. Los maestros y los padres que tienen una experiencia de éxito trabajando con los niños, serán motivados a continuar practicando estrategias efectivas de enseñanza, tales como buena planificación.

AYUDANDO AL PERSONAL A DESARROLLAR BUENOS PLANES

El currículo provee el marco para planificar las actividades. Define la amplitud y la secuencia de las actividades que cumplen con los objetivos del programa. Los planes de largo alcance muestran cómo los maestros implantarán el currículo para satisfacer las necesidades individuales durante el año. Los planes semanales o diarios, demuestran cómo el personal educativo tiene planificado implantar el currículo cada día.

PLANES DE LARGO ALCANCE

A pesar de que la planificación se hace semanalmente, hay que pensar también en los temas y las destrezas que se presentarán mes tras mes. Los planes de largo alcance aseguran que el currículo se está siguiendo y de que hay un plan para cubrir los temas y las destrezas que se identifican en el currículo. La mayoría de los Coordinadores Educativos piensan que los maestros deben tomar esas decisiones basándose en lo que ellos saben acerca de sus niños, de la comunidad y de las preferencias individuales.

El proyectar en bloques de tiempo de dos a cuatro meses, permite a los maestros pensar por anticipado sobre qué materiales necesitarán, en algunos cambios en el arreglo del salón de clases que deberán efectuarse, los libros que deseen conseguir sobre diversos temas y excursiones o eventos especiales relacionados con el plan. Podría haber implicaciones presupestarias que necesitan arreglarse, cartas de invitación, arreglos de transporte y permisos escritos que necesiten prepararse y firmarse. Los planes de largo alcance hacen posible que el personal educativo se prepare con anticipación de modo que no se desilusionen cuando una falta de recursos o arreglos eviten que sus ideas se puedan implantar.

En la planificación de largo alcance el personal educativo puede también decidir llevar a cabo planes especiales para grupos de niños que tengan las mismas fortalezas de desarrollo y las mismas necesidades.

PLANES SEMANALES EN UNA OPCION BASADA EN EL CENTRO

Estos planes definen lo que se hará cada día y quién estará a cargo de las actividades. Estos planes deberán anunciarse en el tablón de edictos en cada salón de clases de modo que todos los adultos puedan referirse a ellos.

Las reuniones semanales del personal en cada salón de clases, proveen un buen foro para que el personal y los voluntarios se reunan y hagan planes para la semana siguiente. El formato escogido facilitará el proceso de planificación y variará de acuerdo con los siguientes factores;

- número de días semanales para los niños;
- el currículo seleccionado; y
- las preferencias del personal educativo.

Lo que puede ser un buen formato para un programa, puede ser que no resulte bueno para otro. Pero cualquier formato que se use en un plan semanal de lección deberá incluir la siguiente información:

- los objetivos que el personal educativo desee enfocar;
- el tema, la unidad y las experiencias claves que se están explorando (si es adecuada para el currículo);
- las actividades para los mayores bloques de tiempo en cada áea del salón;
- las personas responsables de llevar a cabo las actividades; y
- las necesidades individuales que deberán considerarse (v.g., cómo se agruparán los niños para las actividades especiales y a qué niños se les estipulará a que enfoquen esas actividades especiales).

PLANES MENSUALES EN UNA OPCION BASADA EN EL HOGAR

Estos deberán incluir lo siguiente;

- los objetivos en cada área del componente;
- las actividades planificadas y los materiales que deberán de necesitarse;
- qué materiales están ya en el hogar y que otros se necesitan; y
- una evaluación de lo que se hizo y de lo que se logró.

ESTABLECIENDO LAZOS DE UNION CON LAS ESCUELAS ELEMENTALES

La próxima experiencia educativa para la mayor parte de los niños de Head Start viene en las clases de Kindergarten y de primer grado de la escuela elemental. A fin de facilitar la transición, los Coordinadores Educativos establecen lazos con los oficiales de la escuela elemental y con los principales y maestros de Kindergarten y primer grado donde los niños de Head Start continuarán sus estudios. El Coordinador Educativo y el personal educativo pueden proveer al personal de la escuela elemental, información acerca del Componente Educativo, las metas y objetivos y otros servicios que provee Head Start. En cambio, el personal educativo de la escuela elemental puede proveerle Head Start información acerca del currículo de Kindergarten y de primer grado del programa diario y de los servicios que se proveen por medio de las escuelas. Ese conocimiento acerca de ambos programas, lo pueden usar Head Start y los maestros y padres para facilitar la transición de los niños de Head Start a la escuela elemental.

LAZOS CON LOS ADMINISTRADORES ESCOLARES

El Coordinador Educativo, necesita desarrollar una relación continua con los administradores de la escuela elemental en el área en que el programa presta servicios. Es importante proveer a estos administradores una orientación inicial hacia Head Start y de mantenerlos informados de las actividades corrientes del Componente Educativo. Las estrategias para mantener lazos con las escuelas elementales incluyen:

- establecer un sistema a través del distrito para que los maestros de Kindergarten, primer grado y de Head Start visiten sus respectivos salones;
- invitar a los oficiales escolares a formar parte del Consejo de Política o del grupo asesor en educación;
- enviar por correo copias del boletín informativo del programa a los oficiales escolares;
- trabajar con otros profesionales para proveer a los oficiales de las escuelas públicas información sobre todos los programas preescolares en la comunidad;
- invitar a los oficiales a una reunión de padres para dar una perspectiva global de los servicios ofrecidos por las escuelas públicas,
- auspiciar sesiones conjuntas sobre temas adecuados para Head Start y el personal educativo de la escuela elemental; y
- apoyar el sistema escolar entusiasmando a los padres para que matriculen a sus hijos en el Kindergarten o primer grado a tiempo y con los documentos necesarios.

LAZOS CON EL PERSONAL DE LA ESCUELA ELEMENTAL

El establecer lazos de unión con las escuelas elementales donde los niños de Head Start se matricularán para Kindergarten o primer grado se logra estableciendo relaciones con el director y los maestros de Kindergarten o de primer grado de las escuelas envueltas en el proceso. Estos contactos personales asegurarán el que ambos grupos trabajen juntos para lograr una transición fácil para los niños y la continua participación de los padres en la educación de sus hijos. El Coordinador Educativo deberá proveerle al personal de la escuela elemental una orientación de Head Start que cubra la filosofía de desarrollo del programa,

los servicios comprensivos que se proveen, y el grado en que los padres se involucran y ejemplos de cómo a los niños de Head Start se les ayuda a crecer y a desarrollarse. El personal de la escuela elemental, le puede proveer orientación a los padres de Head Start, así como al personal educativo que cubra el papel que desempeñan los padres en la escuela, cómo se les proveen servicios a los niños que tienen condiciones de impedimentos físicos, cómo los padres pueden usar los meses de verano para ayudar a preparar a sus niños, los procedimientos de matrícula y otros pormenores -- el transporte, los programas de desayuno y almuerzo, programas después de las clases, etc.

A través del proceso de establecer y mantener relaciones positivas con las escuelas, es importante recalcar que el currículo de Head Start se basa en teorías de desarrollo de los niños, y por lo tanto, no se enseñan destrezas que no son adecuadas desde el punto de vista del desarrollo. Además, los documentos escolares de los niños no se envían a otras escuelas a menos que los padres lo autoricen por escrito. Los documentos de los niños que tienen impedimentos usualmente se transfieren, de modo que estos niños puedan recibir los servicios necesarios en su próximo ambiente educativo.

FACILITANDO LA TRANSICION A LOS NIÑOS

El Coordinador Educativo puede trabajar con el personal y con los padres para desarrollar actividades que ayuden a los niños a prepararse para su nueva escuela. A continuación se explican algunas estrategias modelos:

- Organice una excursión a la nueva escuela, de modo que los niños puedan ver a sus futuros maestros, los salones de clases, los baños, el gimnasio y la cafetería o el comedor. Permanezcan un rato para jugar en el patio de la escuela.

- Organice una gira en el verano, de modo que los niños y sus padres puedan ver a sus antiguos amigos y amigas.

- Coloque un mapa del vecindario con marcadores, que indiquen la ubicación del centro Head Start y la nueva escuela.

- Lea historias sobre ir a nuevas escuelas y brinde oportunidades a los niños para expresar y analizar sus preocupaciones.

- Al final del año escolar, juegue un "juego de Kindergarten" o primer grado, a fin de preparar a los niños para algunos de los nuevos procedimientos que deberán seguir, tales como -- establecer turnos para ir a los baños, para almorzar.

INVOLUCRANDO A LOS PADRES EN EL PROGRAMA EDUCATIVO

Cuando los padres se interesan en Head Start y se involucran en ese programa, todos se benefician. Los padres se sienten más competentes y seguros, el aprendizaje de los niños se refuerza en el hogar, el personal educativo puede recibir unas opiniones muy necesarias, así como más ayuda a la comunidad puede convertirse en un mejor lugar para vivir. Head Start reconoció desde el principio, que los padres son los educadores primarios de sus propios hijos y que el estimular el desarrollo continuo de toda la familia es la mejor manera de asegurar que el progreso que los niños logran en Head Start continuará.

El Coordinador de la Participación de los Padres, tiene la responsabilidad primaria de asegurar que ocurran oportunidades a través del programa para que los padres participen. Las Normas de Ejecución del Programa para el Componente Educativo también identifican áreas específicas de responsabilidad para el Coordinador Educativo y el personal. Estas son:

- Incluir a los padres en la planificación del programa y el desarrollo del currículo y que sirvan también como recursos.
- Proveer información a los padres sobre el desarrollo de los niños y prácticas alternas de crianza de niños por medio de un programa desarrollado conjuntamente con otros componentes.
- Adiestrar a los padres a observar el crecimiento y desarrollo de sus hijos en el ambiente del hogar, identificando y manejando las necesidades especiales de desarrollo.
- Proveer métodos para ayudar a los padres a entender y a usar una variedad de estrategias para estimular el aprendizaje y el desarrollo de sus hijos.
- Llevando a cabo conferencias regulares con los padres; y
- Hacer por lo menos dos visitas anuales a los hogares de programas basados en el centro.

Una descripción de cómo los padres se involucran en el desarrollo del Plan del Componente Educativo se incluyó en el Capítulo III. Esta sección examina tres maneras en que el personal educativo puede estimular y asegurar la participación diaria y significativa de los padres:

- Desarrollando fuertes y eficientes lazos entre el hogar y el centro.
- Incluyendo a los padres en la planificación del programa; y
- Ayudando a los padres a ser buenos maestros de sus propios hijos.

DESARROLLANDO LAZOS DE UNION ENTRE EL HOGAR Y EL PROGRAMA

El personal del Componente Educativo es a menudo el contacto primario de los padres, así como su primera fuente de información. Los maestros y los visitantes del hogar, pueden desempeñar el doble papel de educadores y representantes de relaciones públicas para el programa. La comunicación individual entre el personal y los padres provee información acerca del progreso de cada niño y proporciona a los padres una impresión total del programa.

La comunicación más informal y orientada hacia el grupo también tiene lugar en el Componente Educativo. Para todo programa de Head Start se requiere desarrollar un sistema de comunicación escrita que fluya en ambas direcciones

entre el personal y los padres. Este sistema forma parte del Plan del Componente de Particiación de los Padres. Los Coordinadores Educativos deberán familiarizarse con este plan, ayudar a implantarlo, e involucrarse en cualquier revisión que afecte al Componente Educativo. Una visita a un centro provee una buena oportunidad para observar indicaciones de que el plan está funcionando y provee adiestramiento para el personal y los padres relacionado con las actitudes y destrezas envueltas en esta comunicación en ambas direcciones.

El personal educativo con base en el centro hace **visitas a los hogares** para informar a los padres cómo van progresando sus hijos y de las destrezas de los padres como los educadores primarios de sus hijos. Los visitantes de los hogares señalan rutinariamente a los padres como ejemplos del progreso de sus hijos.

Cada uno de estos tres tipos de comunicación se describe a continuación:

COMUNICACION INDIVIDUAL CON LOS PADRES

Los padres desearían participar de distintas maneras; no todas las personas se sienten cómodas con las mismas actividades. Por eso la paraticipación de los padres varía de familia en familia. Para algunos el venir al salón de clases regularmente es su forma de participar. Para otros, el contribuir con puntales o apoyos para la esquina de vestidos y maquillaje es una forma adecuada de participación.

El personal educativo a veces necesita apoyo para aceptar a los padres tal como ellos son, reconociendo que ellos pueden tener distintas percepciones de la vida. Otros puntos sobre los padres que el personal debe tener en mente son los siguientes:

- La vida de ellos es a veces compleja.
- Puede ser que ellos mismos necesitan que se les haga sentir bien sobre sí mismos, como personas y como padres.
- Puede ser que hayan tenido poca experiencia en interactuar con personas a las cuales no conocen bien.
- Puede ser que teman a los maestros y no se sientan bien entre ellos.
- Puede ser que tengan mucho que hacer y poco tiempo para hacerlo.
- Quizás tengan más responsabilidades que recursos para desempeñarlas.
- Quieren lo mejor para sus hijos.

El personal educativo, quizás tenga que interactuar como padres que suelen enfadarse rápidamente o que se sientan hostiles hacia el programa. El Coordinador Educativo puede preparar al personal para estas situaciones analizando con ellos distintas alternativas de preferencia a situaciones a las que se responde con disgusto y ayudar al personal a entender la importancia de escuchar las preocupaciones de los padres aún cuando las presenten en una forma negativa.

A menudo el personal tiene que mantener contactos con padres a quienes ven raras veces; personas que tengan que trabajar, que tengan otros hijos pequeños, que tengan que cuidar de algún pariente enfermo, que vivan demasiado lejos del centro o que por otras razones no puedan venir frecuentemente. En estos casos, se necesitan otras maneras de mantener comunicación con los padres. Algunas sugerencias para lograrlo las veremos a continuación:

Notas. A todo el mundo le gusta recibir una nota personal si el contenido de la misma es agradable. Los padres que reciben esas notas también suelen contestarlas. Estas notas pueden incluir lo que un niño haya dicho, haya hecho o haya mostrado interés por conseguir, así como también un informe acerca de una nueva amistad que se ha iniciado. Otras notas de una naturaleza menos personal pudiera ser acerca de lo que la clase está haciendo ahora, con una idea para

una actividad en el hogar que refuerce ese aprendizaje o, en el caso del programa basado en el hogar, una actividad de seguimiento. Si las comunicaciones son frecuentes, una nota sobre algún problema o para pedir ayuda es más fácil de recibir.

Llamadas telefónicas. Notas de apoyo transmitidas por teléfono constituyen otra manera de mantener a los padres en contacto con el programa. Una llamada a un niño enfermo deja saber a los padres que el personal educativo se interesa por él. Una llamada para preguntar cómo está el nuevo bebé hace pensar a los padres que el personal educativo se interesa también por el resto de la familia.

LA COMUNICACION ORIENTADA HACIA EL GRUPO

Mucha de la comunicación entre los padres y el personal educativo conlleva el presentar información a todos los padres como grupo ya sea mediante boletines informativos en reuniones, en el tablón de edictos o por otras formas escritas.

Algunas de las técnicas específicas de comunicación que el personal pudiese implantar se describen a continuación:

Boletines Informativos. Preparado por los padres y el personal educativo mensualmente o cuando se necesite, los boletines informativos se pueden usar para comunicar la siguiente información:

- anunciar una reunión, una fiesta o una excursión;
- requerir materiales;
- informar a los padres de puestos vacantes en el centro;
- identificar el enfoque actual de las actividades curriculares en el hogar; y
- dar gracias, o pedir voluntarios.

Los boletines informativos deberán ser breves y fáciles de leer. Es mucho más eficaz el enviar boletines breves frecuentemente que boletines extensos con poca frecuencia. El boletín informativo se deberá publicar en el idioma primario de la comunidad. A todo el mundo le gusta ver su nombre impreso, así que asegúrese de incluir tanto a los padres como a los niños tan a menudo como sea posible, y asegúrese de que en el curso del tiempo se mencione el nombre de cada niño.

Finalmente, el boletín informativo deberá ser divertido y fácil de leer. Es importante comunicar la actualización de política a los padres y madres, pero no sature el boletín con este tipo de información. Evite el vocabulario profesional y los acrónimos.

Calendario del Programa. El personal puede desarrollar un calendario del programa para incluir fechas e información acerca de las actividades principales, tales como la programación de las visitas a los hogares, cuándo cerrarán los centros y cuándo se llevarán a cabo los eventos para adiestrar a los padres. El calendario puede también dar fechas adicionales para las excursiones, los cumpleaños, pruebas de salud y reuniones de padres con base en el hogar, así como también reuniones sociales.

Reuniones de Padres. Las reuniones de comités de centro pueden proveer una oportunidad regular para la comunicación formal e informal entre el personal educativo y los padres sobre temas como el desarrollo de los niños, el currículo, actividades basadas en el hogar, el trabajo de voluntarios, la participación en las excursiones y las celebraciones. El Coordinador Educativo puede facilitar este proceso planificando con los padres y con el Coordinador de Padres y el personal Educativo para desarrollar un formato para las reuniones del centro, de modo que haya tiempo, tanto para las presentaciones del personal como para el análisis de los temas sometidos por los padres.

Salón del Centro para Padres o Esquina de Padres. Este espacio, que es a

menudo la responsabilidad del Componente de la Participación de los Padres, provee un lugar cómodo para maestros y padres donde pueden conversar y tomar café. El personal educativo puede también planificar con el personal de Participación de los Padres para usarlo para exhibir el Plan del Componente Educativo, ideas de currículo, boletines de actividades del hogar (regularmente actualizadas), así como otros materiales educativos o concernientes a los padres.

Tablón de Edictos de Padres, Espacio para Exhibición. Los materiales que se exhiben aquí pueden cubrir los mismos temas sugeridos para el boletín informativo y más todavía. Sugerencias para realizar la comunicación a través del uso del tablón de edictos incluyen las siguientes:

- Casi todas las personas leen de izquierda a derecha y no mucho más arriba del nivel de los ojos.
- Si la exhibición no cambia, las personas dejarán de mirarla.
- A los padres les gusta ver sus retratos y su nombre en el tablón de edictos, y también los de sus hijos.
- Mensajes cortos se leen con más frecuencia que los artículos extensos.
- Es más divertido planificar y crear tablones de edictos y exhibiciones con otras personas, que hacerlo solo.

LLEVANDO A CABO VISITAS AL HOGAR EN EL PROGRAMA BASADO EN EL CENTRO

Las Normas de Ejecución del Programa de Head Start exigen un mínimo de dos visitas a los hogares al año, en los programas basados en el centro. Muchos programas optan por más visitas programadas porque es una manera muy eficiente para incluir a los padres en la planificación de actividades que ayudarían al desarrollo de sus hijos. A veces el personal educativo necesita que se les recuerde los beneficios de las visitas al hogar:

- El estímulo de un miembro del personal educativo -- interesado en el niño puede darle a un padre la confianza propia necesaria para participar más activamente en el programa.
- Una explicación personal de cómo los padres pueden ayudar en el hogar a sus hijos es a veces más eficaz que los materiales escritos que se envían al hogar.
- Ver por sus propios ojos, todas las responsabilidades adicionales a que los padres tienen que enfrentarse puede hacer que un miembro del personal sea menos severo en sus juicios acerca de las infrecuentes visitas de los padres al centro.
- Pasar un poco de tiempo en el hogar de un niño les da a los miembros del personal nuevos puntos de vista acerca de los gustos y aversiones de ese niño, así como de sus fortalezas y necesidades.

Las visitas a los hogares no son siempre fáciles para el personal educativo. Tampoco es cómodo para los padres invitar al personal a sus hogares. Por eso, el planificar visitas a los hogares es importante y deberá empezar cuando los padres matriculan a sus hijos por primera vez en el programa. El personal puede informarles a los padres que las visitas a los hogares son parte del programa y explicarles por qué son importantes, cuánto duran y qué sucede en esas visitas. Sin embargo, los padres tienen que saber que aunque su participación no es un requisito, es deseable y no afectará absolutamente el que su hijo o hija continúe o nó en el programa. El programa de visitas del hogar deberá planificarse conjuntamente por los padres y el personal. Es ideal que la primera visita del hogar se lleve a cabo en el otoño, a fin de que coincida con el inicio del niño en el programa.

Al planificar visitas a los hogares con el personal, a veces ayuda repasar los pasos y procedimientos para

llevarlas a cabo. Estos pasos se bosquejan a continuación:

Programación de la visita. Programe las citas para horas que sean convenientes para ambas partes. Esta es la hora de compartir expectativas para la visita y para estimular a los padres, a fin de que hagan una lista de las cosas sobre las cuales a ellos les gustaría comentar.

Prepárese para la visita. Repase los récords del niño y alguna anécdota -- si la hubiere. Pídale a otros miembros del personal sugerencias y otros puntos acerca del progreso del niño. Traiga con usted muestras del trabajo del niño. Trate de recordar un incidente reciente en el cual participó el niño para contarlo a los padres. A la mayoría de los padres les gusta saber qué hacen sus hijos cuando están fuera del hogar. Si se planifica una demostración de la actividad, prepare de antemano los materiales.

Haciendo la visita. Llegue a tiempo. Busque la dirección en un mapa antes de salir para el sitio. Trate de que los padres se sientan bien, siendo amigable y cordial con ellos. Lleve con usted algo que el niño pueda hacer de modo que los padres se sientan libres para hablar. Pregúnteles de qué desean hablar ellos; luego dígales sobre qué más se va a conversar. Trate de que haya tiempo para discutir todas las preocupaciones. Repase la evaluación del niño, su progreso, sus planes... Trate de no usar términos raros o palabras que no se usan con frecuencia. Ofrezca a los padres algunas formas expecíficas de ayudar al niño, -- practicar conceptos e ideas y destrezas aprendidos en el centro, tales como comparar juegos y usar sonidos que rimen. Presente actividades usando materiales que se encuentran en el hogar, tales como el parear o separar botones pequeños o tapas de botellas en uno de los cartones que se usan para colocar huevos. Termine la visita con un repaso de lo que ha comentado y planificado para las actividades del niño para que continuen en el salón de clases y en el hogar.

El personal necesita además, sugerencias para enfrentarse a los problemas que puedan surgir durante las visitas a los hogares. Representar, dramátizándo, situaciones difíciles por adelantado, es una manera de practicar el manejo de situaciones tales como:

- Apagar la televisión.
- Calmar a un niño que esté sobreexcitado.
- Mantener los comentarios acerca del tema en discusión.
- Atender a visitantes inesperados u otros miembros de la familia; o
- Tratar con padres llenos de mal genio y beligerancia.

INCLUYENDO A LOS PADRES EN LA PLANIFICACION DEL PROGRAMA

Se deberá estimular a los padres a involucrarse activamente en la planificación del programa diario. A medida que los padres vayan aprendiendo cómo los miembros del personal educativo planifican cada día de actividades que llevarán a cabo reconocerán que hay un propósito para todo lo que se incluye en el programa diario. La participación activa de los padres en la planificación de las visitas semanales a los hogares -- incluyendo el definir e implantar los objetivos para el niño y su familia -- es algo único de los programas basados en el hogar.

Como un ejemplo, supongamos que el personal de uno de los centros decide enfocar al vecindario. Ya han identificado algunas actividades que pueden llevarse a cabo. Los padres pueden participar escogiendo entre varias actividades ya sugeridas, o pueden aportar sus propias ideas sobre lugares que se pueden visitar, sobre personas que se deberían invitar al salón de clase o sobre que nuevos objetos se pueden traer al área del hogar. En otras palabras,

el personal presenta un marco de referencia y los padres contribuyen con sugerencias y opiniones sobre cómo enriquecer las actividades.

Algunas ideas especificas sobre la participación de los padres al planificar las actividades diarias se ofrecen a continuación:

- Programar el tiempo de planificar en el salón de clases de modo que los padres puedan participar -- después de las clases, antes de la reunión de un comité del centro, o cuando mejor convenga a los padres.

- Establecer comités de currículo de padres y del personal educativo en los cuales los padres aportan ideas acerca de las actividades en el hogar, a fin de aumentar el aprendizaje que se lleva a cabo en el salón de clases.

- Organizar comités de biblioteca, compuestos por padres que ayuden a seleccionar los libros para los niños. Este es un buen apoyo curricular.

- Involucrar a los padres cuando se escoja el lugar para llevar a cabo la próxima excursión.

- Determinar qué recursos los padres están dispuestos a compartir e incorporarlos en la planificación. Esto puede incluir destrezas y habilidades especiales, conocimientos de culturas en particular, lugares de trabajo interesantes o aficiones especiales.

- Organizar en el centro una "biblioteca" de prestar juguetes. Deberá incluir una tarjeta para cada juguete, en la cual se especifica el valor educativo del juguete.

PARTICIPACION DE LOS PADRES EN EL SALON DE CLASES

Cualquiera que haya trabajado con 15 niños (o más de 15), de tres a cuatro años de edad sabe cuán útil puede ser una persona adulta adicional. El Head Start estimula a los padres para que trabajen como voluntarios en el salón de clases, por un número de razones.

- Un adulto adicional en el salón puede facilitar las actividades individualizadas.

- Un número mayor de adultos significa más atención individual para los niños.

- Los padres pueden aprender más sobre el desarrollo de los niños, el currículo, y aprender a planificar y aplicar ese conocimiento para trabajar con sus propios hijos.

- Los padres adquieren mayor confianza en sí mismos, lo cual promueve el desarrollo de las destrezas de una paternidad (o maternidad) eficiente.

Cuando los maestros necesitan nuevas ideas acerca de cómo involucrar a los padres, los Coordinadores Educativos pueden sugerir contribuciones que los padres pueden hacer:

- Tocar instrumentos musicales y dirigir a un grupo que canta.

- Preparar con los niños algún plato especial.

- Enjugar lágrimas, dar un abrazo extra, volver a trenzar una cabellera, ofrecer su propia falda para sentar a un pequeño, así como contarles un cuento;

- Llevar a un grupo de niños a apreciar algún rincón de la naturaleza.

- Sostener un pedazo de madera para ayudar a un niño o clavar con firmeza un clavo.

- Percatarse de momentos que se pueden usar para enseñar. Ayudando a un niño a soñar y hacer preguntas.

- Aceptar la responsabilidad de guiar a un pequeño grupo de niños durante una breve excursión.

- Hacer observaciones pertinentes.

Estos ejemplos muestran formas en que los padres pueden tener interacciones significativas con los niños. Cuando el personal educativo se toma el tiempo de planificar esta participación tan significativa todos se benefician. Los padres están ansiosos de participar como voluntarios en el salón de clases, cuando ellos pueden ven cuán importante ellos son para los niños. Estos, a su vez, se benefician cuando hay más adultos disponibles para satisfacer sus necesidades. También el personal educativo se beneficia, no sólo porque hay alguien más con quien compartir el trabajo, sino también porque han visto a los padres sirviendo como recursos que realzan la calidad del programa diario.

La supervisión y el adiestramiento de los voluntarios en el salón de clases se discute en los Capítulos VI y VII.

ESTRATEGIAS PARA LA IMPLANTACION EXITOSA DEL PLAN EDUCATIVO

- Proveer adiestramiento continuo de modo que el personal entienda el currículo, y sepa como implantarlo.

- Visitar los centros y los hogares periódicamente para observar y participar en el programa diario.

- Revisar la composición de la clase y asegurar que la proporción alumno - maestro sea acertada y que la proporción de niños con impedimentos - sin impedimentos sea manejable.

- Demostrar cómo usar la información obtenida documentando y observando a los niños para planificar actividades adecuadas.

- Revisar los archivos individuales de los niños y los planes semanales para el grupo, con el fin de proveer sugerencias al personal.

- Discutir las visitas a los hogares con el personal a fin de que la experiencia sea positiva y beneficiosa.

- Evaluar el ambiente del salón de clases para determinar si apoya las metas del personal. Ayudar al personal a cambiar el arreglo del salón si fuere necesario.

- Colocar algunos anuncios en el salón de clases en los que aparezcan expresiones en el tipo de lenguaje que usted desea que se use con los niños.

- Ayudar a los visitantes de los hogares a desarrollar planes individualizados para satisfacer las necesidades diagnosticadas de las familias con las cuales ellos trabajan.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

LA SUPERVISION DEL PROGRAMA DIARIO

Feeney, Stephanie; Christensen, Doris; and Moravcik, Eva. Who Am I in the Lives of Children? Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus, OH 43216. 1983. $23.95.

Esta introducción básica a la enseñanza de niños pequeños puede usarse en los cursos iniciales y en los de currículo en la educación de los primeros años de la niñez y por los maestros que ya tienen práctica en ese campo. El libro empieza con explicaciones de los conceptos básicos del desarrollo de los niños, así como la educación temprana de los mismos. También contiene una cantidad de direcciones, estrategias y sugerencias ya comprobadas para enfrentarse con éxito con las partes más difíciles de la enseñanza. Incluye temas prácticos, tales como la planificacion, la observación, la evaluación diagnóstica, el ambiente de aprendizaje, el currículo y el trabajo con los niños que tienen necesidades especiales.

LA INDIVIDUALIZACION

Arenas, Soledad. "Bilingual/Multicultural Programs for Preschool Children." Children Today, July/August, 1978. Head Start Bureau, Department of Health and Human Services, P.O. Box 1182, Washington, DC 20013. Gratis.

Este artículo explica los singulares problemas a los cuales los niños bilingües biculturales se enfrentan durante sus años pre-escolares y la importancia que tiene un programa bilingüe-bicultural de modo que ellos puedan ajustarse al nuevo idioma y a la nueva cultura. Se proveen los principios fundamentales de programas que han tenido éxito. Los esfuerzos de ACYF en el campo del desarrollo curricular, en el adiestramiento del personal, en las redes de recursos y en las investigaciones también de resumen.

Bentzen, Warren R. Seeing Young Children - A Guide to Observing and Recording Behavior. Delmar Publishers Inc., 2 Computer Drive West, P.O. Box 15-015, Albany, NY 12212. 1985. $13.13.

Este libro para los estudiantes de la educación de los niños, así como los que estudian el desarrollo de los niños; para los maestros practicantes y para los padres incluye siete métodos de observación, descripción de un especimen, modelos de tiempo, modelos de eventos, documentación de anécdotas, documentación diaria, recuentos de frecuencia y listas de cotejos. Se proveen ejercicios, se discuten interpretaciones, se incluyen modelos de formulario, así como un glosario de los términos empleados.

Cohen, Dorothy and Stern, Virginia. Observing and Recording the Behavior of Young Children. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, NY, NY 10027. 1971. $11.95.

Este libro contiene información detallada sobre las técnicas de observación en el salón de clases. Enfatiza maneras de interpretar información documentada y cómo usar la información para desarrollar actividades del salón de clases.

Heckin, M., and Mengle, P. New Friends: Mainstreaming Activities to Help Young Children Understand and Accept Individual Differences. Chapel Hill Training Outreach Project, Lincoln Center, Merritt Hill Road, Chapel Hill, NC 27514. 1983. $45.00.

Las actividades que se presentan en este libro se usarán con muñecas "New Friends" con condiciones de impedimentos. El libro incluye patrones para hacer muñecas. Su uso estimula a los niños a aceptar a otros niños que tienen condiciones de impedimentos, y hace que los niños con impedimentos se sientan más tranquilos.

Mainstreaming Series. U.S. Department of Health and Human Services, 1979. Los Manuales están disponibles de RAP.

Esta serie de ocho manuales contiene sugerencias prácticas para el salón de clases que los maestros pueden implantar fácilmente. Cada manual se dirige a una condición específica de impedimento físico -- el habla y el idioma, impedimentos visuales y ceguera, impedimentos auditivos y la sordera, impedimentos ortopédicos, impedimentos de salud, dificultad de aprendizaje, disturbios emocionales y retardo mental.

Meisels, Samuel J. Developmental Screening in Early Childhood: A Guide. NAEYC, 1834 Connecticut Avenue, NW., Washington, DC 20009-5786. 1985. $3.50.

Esta guía se ha diseñado para que la usen los maestros, los administradores, los padres y otras personas preocupadas por entender e implantar programas eficientes desde el punto de vista del desarrollo de los niños de corta edad. La guía empieza con una discusión del propósito del escrutinio y su rol en los procesos de evaluación diagnóstica y de intervención. Provee normas para seleccionar un instrumento de escrutinio y para escrutinio son también incluidas.

Southworth, Lois E., Burr, Rosemary L., and Cox, Andrea E. Screening and Evaluating the Young Child: A Handbook of Instruments to Use from Infancy to Six Years. Charles C. Thomas, 2600 S. First Street, Springfield, IL 62717. 1981. $16.75.

Este libro, el cual provee un bosquejo general de instrumentos que se pueden usar con niños desde la infancia hasta los seis años, tiene la intención de simplificar el proceso de seleccionar las pruebas para el uso de los maestros de niños pre-escolares. La Parte I organiza descripciones breves de instrumentos individualmente administrados en ocho categorías: cogniscitivo, comprehensivo, lenguaje bilingüe, destrezas motoras, disponibilidad, socio-emocional, habla-audición-visión y visual-motora-visual perceptual. La Parte II provee un listado de resúmenes de instrumentos administrados en grupo en una de cuatro categorías: cognoscitivo, perceptual, disponiblidad y socio-emocional. En total se describen 204 instrumentos.

Souweine, J., Crimmias, S., and Mazel, C. Mainstreaming Ideas for Teachers of Young Children. NAEYC, 1834 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009-5786. 1981. $5.00.

Este libro ofrece sugerencias para integrar niños con condiciones de impedimentos a la corriente regular. Las sugerencias son muy prácticas y tratan con una amplia cantidad de impedimentos, desde los muy leves hasta los muy severos.

U.S. Department of Health and Human Services. The Coordination of Handicapped Services in Head Start. Chapel Hill Outreach Training Project, Lincoln Center, Merritt Hill Road, Chapel Hill, NC 27514, En imprenta.

Esta es una guía comprensiva y práctica para Coordinadores de los Servicios a Niños con Impedimentos. Incluye un juego de muestras de formularios, regulaciones y otros materiales de recurso.

Wolfe, Barbara L.; Griffin, Maureen L.; Zeger, Jordana D.; and Herwig, Julia. Development and Implementation of the Individual Service Plan in Head Start (TEACH). Cooperative Educational Service Agency No. 12 (626 East Slifer Street, P.O. Box 564) Portage, WI. 1982.

Desarrollado por TEACH (Treaining for Educators and Administrators of Children with Handicaps), esta guía de adiestramiento se propone diseminar información de manera que los Programas Head Start puedan continuar mejorando su capacidad de proveer buenos servicios a todos los niños de Head Start, particularmente a aquellos con condiciones de impedimentos. Los tópicos que se cubren incluyen cernimiento, diagnóstico, evaluación familiar y educacional, desarrollo e implantación del Plan de Servicio Individual y el período de transición.

AMBIENTE FISICO

"Arranging the Classroom: Case Study of the High/Scope Preschool." High/Scope Press, 600 North River Street, Ypsilanti, MI 48197-2898. $ 35.00. Película en colores de 15 minutos y cinta magnetofónica.

Un maestro del High/Scope describe sus intentos de arreglar y equipar su salón de clases para dar a sus alumnos la oportunidad de ejercitar sus habilidades iniciales cognoscitivas que son de importancia crítica para la formación de maneras de pensar que muestran mayor madurez, se discute los cambios en la estructura del salón de clases y del equipo en el curso del año.

"Classroom Structure and Equipment". High/Scope Press, 600 North River Street, Ypsilanti, MI 48197-2598. $175.00 comprarlo, $16.00 alquilarlo. Película en colores de 16mm.

Esta película analiza la estructura del salón de clases y la organización de los materiales, ambas consideradas cruciales en el diseño de un programa pre-escolar. Discute cómo dividir el salón de clases en áreas de trabajo (centros de interés), cómo equipar estas áreas, y cómo arreglar los materiales para estimular a los niños a pensar.

Dodge, Diane Trister. Room Arrangement As a Teaching Strategy. Teaching Strategies, 6407 32nd St. NW, Washington, DC 20015. 1977. $35.00.

Este paquete de adiestramiento práctico incluye una película, un cassette y un panfleto sobre cómo arreglar el salón y como la exhibición de materiales afecta el comportamiento de los niños y su habilidad para aprender. El cassette se encuentra disponible en español.

Harms, Thelma, and Clifford, Richard M. Early Childhood Environment Rating Scale. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027. 1980. $7.95, $5.95 por 30 hojas de calificaciones.

Esta escala de clasificación da una perspectiva general del ambiente, incluyendo uso del espacio, materiales y experiencias para promover el dearrollo de los niños. Se cubren siete áreas: rutinas del cuidado personal de los niños, actividades creativas, dearrollo social, y necesidades de los adultos. La publicación incluye formularios para evaluar y diagnosticar el ambiente y descripciones deta-

lladas sobre cómo clasificar cada artículo de inadecuado a normal, bueno y excelente.

MANEJO DEL SALON DE CLASES Y RELACIONES

Honig, Alice S. Love and Learn: Discipline for Young Children. NAEYC, 1834 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009-5786. 1985. Disponible por $.25

Este artículo traza las etapas de desarrollo y discute lo que los niños necesitan de los adultos, cómo promover el auto control y cómo manejar dificultades típicas de una manera positiva.

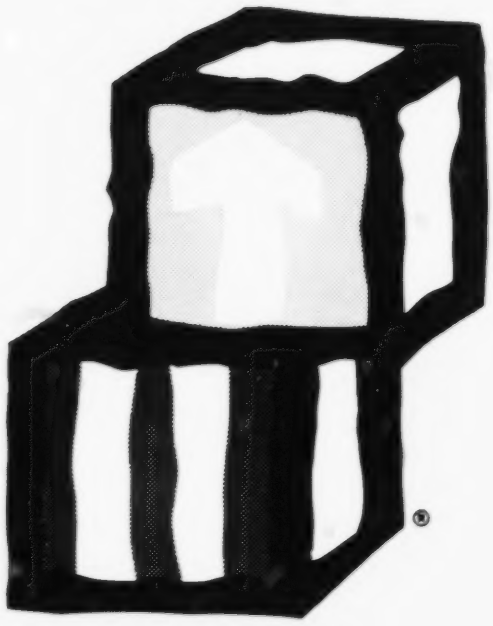
Stone, Jeannette. A Guide to Discipline. (revised edition). NAEYC, 1834 Connecticut Avenue, NW, Washington, DC 20009-5786. 1978. $2.00.

Este panfleto de fácil lectura explica breve y claramente el propósito de la disciplina, cómo evitar problemas, qué hacer cuando surgen problemas de comportamiento y cómo hablar con los niños. Provee ejemplos de respuestas para usarse en distintas situaciones.

Warren, Rita M. Caring: Supporting Children's Growth. NAEYC, 1834 Connecticut Avenue, NW Washington, DC 20009-5786. 1977 (NAEYC No. 213). $3.00.

Este pequeño libro promueve respeto a la inteligencia e integridad de los niños, por medio de estimular el crecimiento de niños bien disciplinados y afectuosos. Provee estrategias para compartir fuerzas y reconocer las capacidades de cada niño.

V. Administrando el Componente Educativo



V. ADMINISTRANDO EL COMPONENTE EDUCATIVO

PAGINA

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA HEAD START 157

El Origen de la Política y los Procedimientos 157
Desarrollando Política y Procedimientos 157
¿Cómo se Desarrollan los Procedimientos? 158
¿Qué Hacer si un Procedimiento no Funciona? 160
Estableciendo Procedimientos para Situaciones Específicas 160

MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS 162

Clases de Documentos 162
¿Quién Mantiene qué Documentos? 163
Sugerencias para Mantener Documentos 164
Manteniendo Documentos Actualizados y Significativos 165
Manteniendo la Confidencia 165
Transfiriendo los Documentos de los Niños 166

MANTENIENDOSE INFORMADO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMPONENTE EDUCATIVO 167

Propósito de Revisión de las Actividades 167
Areas de Revisión 167
Diseño e Implantación de un Sistema para Mantenerse bien Informado 169

SUPERVISANDO LA PLANTA FISICA 172

Logrando un Ambiente Seguro y Saludable 172
Criterios para Evaluar un Ambiente Seguro y Saludable 173

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION EXITOSA 175

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS 176

LAS RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR EDUCATIVO EN LA ADMINISTRACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

- Promover la comprensión que el personal tiene sobre los reglamentos y procedimientos y asegurarse de que el Componente Educativo se adhiere a estas políticas y procedimientos.
- Participar en el desarrollo y definición de las políticas y los procedimientos locales que guían al Componente Educativo.
- Revisar los documentos del Componente Educativo y asegurarse de que los otros documentos que mantiene el personal educativo, se mantienen debidamente.
- Diseñar y mantener un sistema para mantenerse bien informado de todas las actividades del componente a fin de estar seguro de que el Plan del Componente Educativo y las políticas y procedimientos del programa se han seguido.
- Asegurarse de que el personal y los padres se mantengan bien informados de esas actividades.
- Asegurarse de que las áreas del salón de clases y de juego al aire libre llenen los requisitos de un ambiente seguro y saludable.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación de este capítulo.
- Obtenga una copia de los reglamentos y procedimientos y repáselas.
- Discuta con el Director que sistemas usa el Componente Educativo y qué se espera de cada coordinador.
- Conocer qué documentos se llevan en el Componente Educativo, quién es responsable de su mantenimiento y donde se archivan.

AUTOEVALUACION: ADMINISTRANDO EL COMPONENTE EDUCATIVO

	Sí	Necesita mi atención
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		
1. ¿Coordino con otros para desarrollar los procedimientos programáticos?	_____	_____
a. coordinadores de componentes,	_____	_____
b. personal,	_____	_____
c. padres,	_____	_____
d. el director.	_____	_____
2. ¿Se encuentran los procedimientos y las políticas del programa?	_____	_____
a. ¿en forma escrita?	_____	_____
b. ¿claramente expresados?	_____	_____
c. ¿compartidas con el personal, los padres y los voluntarios?	_____	_____
MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS		
3. ¿He desarrollado un buen sistema de formularios para documentos?	_____	_____
4. ¿Repaso periódicamente los expedientes y documentos de los niños para asegurar que están completos y actualizados?	_____	_____
5. ¿Se conservan los documentos confidenciales en un archivo cerrado con llave?	_____	_____
SUPERVISANDO LA PLANTA FISICA		
6. ¿Superviso la seguridad y salud de los salones y áreas de juego al aire libre?	_____	_____
7. ¿Uso una lista de cotejo promedio para supervisar la planta física y está de acuerdo con las normas de seguridad y salud?	_____	_____
MANTENIENDOSE INFORMADO SOBRE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA		
8. ¿He desarrollado un sistema de mantenerse informado de las actividades del programa?	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención
9. ¿Hay un programa para mantenerse informado de las actividades del programa y de su buen funcionamiento?	_____	_____
10. ¿Ayudan los padres y el personal a que todos nos mantengamos informados de las actividades del programa y de revisar el componente?	_____	_____

Revise sus respuestas, especialmente las que ha marcado que "Necesita mi atención" y haga un círculo alrededor de aquellos temas que desea considerar más detenidamente. Haga una lista de ellos en orden de importancia para usted.

_____

_____

_____

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA HEAD START

La política del Componente Educativo reflejan la filosofía total del Programa Educativo de Head Start. Bosquejan las maneras en que las necesidades físicas, sociales, emocionales e intelectuales de los niños serán satisfechas y enuncian lo que se espera del personal educativo.

Los procedimientos, son las herramientas para implantar la política del programa. Deberán ser enunciados siempre con claridad, por escrito y compartirse con el personal, los padres y todo el personal voluntario.

EL ORIGEN DE LA POLITICA Y LOS PROCEDIMIENTOS

La política o requisitos que rigen el Programa Head Start, vienen de las Normas de Ejecución del Programa y de los informes que las oficinas regionales y nacionales envían periódicamente al Director. También se derivan de las reglamentaciones estatales, locales y del condado que deberán satisfacerse, a fin de lograr un ambiente de seguridad y de salud. Estas normas, generalmente se hallan en los requisitos de permisos estatales, que pueden obtenerse de las agencias responsables de conceder los permisos de funcionamiento. Por lo general tienen que ver con:

- requisitos de construcción y espacio,
- requisitos de salud para el personal y los niños, y
- requisitos del personal (tales como la proporción de personal versus alumnos y adiestramiento).

En algunos casos las Normas de Ejecución del Programa pueden ser reemplazadas por un mandato local, v.g.: una reglamentación de zona referente al espacio que se requiere para cada niño en el salón de clases. En todos los casos los programas deberán seguir las más estrictas reglamentaciones que se aplican en una jurisdicción local.

Los procedimientos para cumplir con la política de Head Start y los requisitos locales deberán ser desarrollados por los programas en forma individual. Estos procedimientos deberán también cumplir con las necesidades del programa.

DESARROLLANDO POLITICA Y PROCEDIMIENTOS

En los Programas Head Start, la política y procedimientos locales se desarrollan conjuntamente por el personal y los padres. Los Coordinadores Educativos trabajan muy de cerca con los padres, el personal educativo, los voluntarios, los Consejo y Comités de Política y a menudo con otros coordinadores de componente. Por ejemplo: el Director tiene la responsabilidad de establecer la política de matrícula, las cuales luego necesitan ser aprobadas por el Consejo y Comité de Política. El establecimiento de procedimientos para matrículas es generalmente la responsabilidad de los Coordinadores de Servicios Sociales y de la participación de los Padres. El Coordinador Educativo puede participar y ofrecer sugerencias acerca de como el personal educativo podría involucrarse. Todas las políticas son revisadas y aprobadas por el Consejo y Comité de Política Normativa y algunas son desarrolladas por ese mismo organismo.

Los reglamentos y procedimientos en un programa dado dependerán de varios factores, incluyendo los siguientes:

- opciones programáticas;
- el número total de niños que reciben los servicios;
- ubicación del programa, ambiente y calendario programático; y
- las necesidades lingüísticas de las familias que recibirán los servicios.

Por ejemplo, todos los programas necesitan reglamentos y procedimientos sobre la necesidad de recoger a los niños a tiempo. Los maestros tendrán instrucciones específicas, o procedimientos que seguir si los niños vienen demasiado temprano, o se quedan en el centro después que ha pasado el tiempo de recogerlos. El personal basado en el hogar, así como los padres necesitan tener un procedimiento a seguir, si una enfermedad interfiere con una visita.

El número de niños y, en consecuencia, el número de personal también afectará las políticas y los procedimientos desarrollados por el Componente Educativo. Por ejemplo, los programas que proveen transporte, necesitan políticas y procedimientos claros, para asegurarse de que este también funcione adecuadamente. Logísticas, rutas de autobuses y planes de emergencia serán necesarios.

La ubicación del programa dictará alguna política y procedimientos. Los programas en áreas de inviernos largos y nevados, necesitarán una política de cuando el centro estaría cerrado. El personal y los padres necesitarán informarse, si el centro estará cerrado, o si se abrirá tarde.

La política y los procedimientos descritos en este capítulo, tienen que ver con las responsabilidades administrativas del Coordinador Educativo. Sin embargo, hay otras políticas que el programa desarrolla que afectan al Componente Educativo. Estas incluyen las siguientes:

- política de personal;
- políticas que conciernan a la salud (tales como, qué hacer con un niño que se enferma);
- políticas de servicio de comidas (incluyendo la filosofía de la hora de las comidas, en Head Start y las actividades del personal en las horas de las comidas); y
- políticas de transporte (incluyendo cuando y como se recibirá a los niños, cuando llegan al centro y la política referentes a los visitantes de los hogares que pueden estar transportando a los padres y o niños).

COMO SE DESARROLLAN LOS PROCEDIMIENTOS

Se supone que los procedimientos sean útiles a las personas que los implantan. Deberán escribirse claramente. Veamos una ilustración paso por paso:

PRIMER PASO

Decida las actividades para las cuales se necesitan los procedimientos.

Conseguir maestros substitutos.

SEGUNDO PASO

Decida quien escribirá y aprobará el procedimiento.

El Coordinador Educativo trabajará con el personal y con el Director para desarrollar procedimientos para mantener un número de maestros substitutos y un sistema para establecer contacto con ellos.

TERCER PASO

Escriba el procedimiento tan específicamente como sea posible.

Los procedimientos podrían incluir:

- Asignación de fondos para pagarle a los substitutos un salario mínimo.
- Todos los padres recibirán una carta durante la matrícula invitándolos a solicitar el cargo de substitutos.
- Se colocarán en la lista de substitutos después de asistir a un taller co-patrocinado por los Componentes de Educación y el Componente de Participación de los Padres.
- Otros substitutos se identificarán por medio de programas de voluntarios de edad mayor y de personas matriculadas en programas de desempleados, anunciándose en la comunidad y estableciendo contacto con la oficina de empleos de la universidad. Estos candidatos también recibirán adiestramiento.
- El personal notificará a su supervisor alrededor de las 7:30 AM cuando se encuentren enfermos y no pueden trabajar. El supervisor buscará un substituto.
- Cuando un maestro está ausente, el asistente tomará su lugar. El substituto servirá entonces como asistente.
- Cuando el asistente está ausente, el substituto tomará su lugar.
- Los procedimientos se revisarán y se actualizarán cada año.

CUARTO PASO

Diga quién es responsable para dirigir este procedimiento.

El Coordinador Educativo.

QUINTO PASO

Identifique y desarrolle los formularios necesarios para implantar este procedimiento.

El Director modificará los formularios escritos de solicitudes de empleo, para incluir información acerca de cuándo el substituto estará disponible para trabajar.

SEXTO PASO

Compare el procedimiento con la política apropiada de Head Start.

SEPTIMO PASO

Comparta el primer borrador de los procedimientos con las personas adecuadas.

OCTAVO PASO

Revise el procedimiento siempre que fuere necesario.

NOVENO PASO

Incluya los procedimientos en un manual escrito para distribuirse entre el personal, los padres y los voluntarios, el cual será revisado y actualizado periódicamente.

DECIMO PASO

Complete el manual de procedimientos incluyendo la siguiente información para cada procedimiento establecido:

- ¿quién es responsable a llevar a cabo el procedimiento?
- ¿quién es responsable de supervisar el procedimiento?
- todos los formularios e instrucciones necesarias para llevar a cabo el procedimiento;
- pasos que se tomarán si el procedimiento no funciona;
- documentación requerida y acción disciplinaria que se tomará si no se siguen los procedimientos.

QUE HACER SI UN PROCEDIMIENTO NO FUNCIONA

A veces un procedimiento no funciona sin el personal, o los padres no siguen el procedimiento o continuan preguntando constantemente acerca de él.

Pueden haber varias razones por las cuales un procedimiento específico no funcione:

- Se desarrolló sin la participación del personal y de los padres.
- No es lo suficientemente específico, no le dice al personal como manejar una situación específica.
- Es tan específico que resulta incómodo y difícil de manejar, nadie lo sigue por falta de tiempo.
- No llena las necesidades del programa.
- El adiestramiento fué inadecuado, o no tuvo lugar.

Cuando esto ocurre, los procedimientos deben revisarse con la participación de los padres, así como del personal y en algunos casos, con el director y otros coordinadores. Aún cuando los procedimientos parezcan funcionar bien, es una buena idea revisarlos periódicamente, añadiéndoles y cambiándolos cuando fuere necesario. La idea de los procedimientos, es que sean útiles. Si no ayudan a implantar el Plan del Componente Educativo, deberá revisarse.

ESTABLECIENDO PROCEDIMIENTOS PARA SITUACIONES ESPECIFICAS

Quizás sea necesario establecer procedimientos específicos para tratar de resolver situaciones especiales. Tales procedimientos deberán prepararse con el director y otros coordinadores de componentes. A continuación se ofrecen varios ejemplos de estas situacines, así como sugerencias de procedimientos que puedan adaptarse, para resolver las necesidades individuales de algunos programas basados sobre reglamentaciones locales, estatales y requisitos programáticos.

ABUSO DE MENORES

Un maestro puede sospechar que un niño en la clase ha sido víctima de un abuso.

- Investigue los requisitos legales de la comunidad para informar los casos en los cuales se sospecha abuso.
- Identifique la persona a quien, un miembro del personal debe informar sobre casos de esta índole.
- Especifique: ¿cómo, cuándo y por quién? las autoridades deberán ser informadas.

PROBLEMAS DE CUSTODIA DE MENORES

Un padre no custodio viene al centro a recoger a un niño. El expediente de ese niño dice específicamente que el padre no custodio, no deberá ir a la escuela a recoger al niño.

- Aparte al niño del padre mientras resuelve la situación.
- Revise los documentos escritos para ver si el niño puede ser entregado al padre en cuestión. En caso positivo, hágalo.
- Si el padre custodio no ha dado permiso por escrito para entregar al niño, informe al padre no custodio que usted no puede dejar ir al niño con él.
- Desarrolle un procedimiento para manejar la situación, si el padre se torna iracundo o violento, (v.g.: infórmele al personal que ellos deberán aplacar verbalmente

al padre, pero si desea llevar al niño a la fuerza, llamar a la policía y al padre o madre custodio).

- Informar a los padres acerca de estos procedimientos. Ellos necesitan saber que el personal hará lo mejor para resolver la situación, pero que si ellos sospechan que hay un problema, deberán notificarlo al centro antes de que sea tarde.

- Trate de enseñarle al personal, palabras para calmar al niño atrapado en medio de este incidente (v.g: "Estamos aquí para ver que nada malo te suceda". "Tu padre o madre desea estar contigo. El o ella te quiere mucho..."). Trate de mantenerse tranquilo, sin hacer juicios negativos.

UN NIÑO A QUIEN NO HAN RECOGIDO

Cuando se va a cerrar el centro y un niño todavía se encuentra allí, o cuando el conductor del autobús no encuentra a nadie en la casa cuando lleva a ese niño a su hogar:

- Determine quién resolverá estos problemas cuando ocurran (v.g.: el personal del centro o miembros del personal administrativo a cargo de problemas específicos.

- Trate de llamar a los padres del niño por teléfono.

- Si ninguno de los padres puede ser ubicado por teléfono, llame a los números de emergencia que se encuentran en el archivo del niño. Pregunte si alguien vendrá a recoger al niño.

- Decida dónde deberá ser llevado ese niño por quién y después de cuánto tiempo.

- Asegúrese de que los padres sepan que se sigue ese procedimiento y de que todos los números de teléfono de emergencia están correctos y al día. (Los números de teléfonos de emergencia deberán ser verificados mensualmente.)

MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS

El establecer y mantener documentos exactos es una importante función administrativa. Hay seis propósitos primarios para llevar documentos de Head Start eficientemente.[1]

- **Evaluación.** Las actividades para llevar bien los documentos y lo que de ello resulta, ayudan al personal a evaluar la eficiencia de los servicios que ellos rinden a las familias.

- **Responsabilidad.** Los documentos bien mantenidos proveen documentación del trabajo que lleva a cabo el personal y sirven como una medida para esos efectos.

- **Organización.** Un sistema de documentación debidamente mantenida ayuda al personal a organizar el programa, llevar a cabo revisiones periódicas del progreso logrado y planificar actividades futuras.

- **Adiestramiento.** La información contenida en los documentos que se mantienen (récords) puede ayudar al personal a identificar las necesidades de adiestramiento y educación, así como los intereses del personal y de los padres.

- **Investigación.** Los documentos pueden proveer excelente información acerca del programa para los esfuerzos internos y externos de investigación.

- **Planificación.** La información acerca de las actividades programáticas y sus resultados provee la base para planificar futuras actividades de planificación.

CLASES DE DOCUMENTOS

Algunos de los documentos que se necesitan para la operación de un programa, se mencionan en las Normas de Ejecución del Programa, mientras que otros son especificados por reglamentaciones estatales y locales. Otros documentos requeridos serán preparados por el director, Coordinador Educativo y el personal educativo para cumplir con las necesidades del programa individual.

En general, se necesita mantener tres clases de documentos:

- información sobre cada niño y su familia;

- información sobre el Componente Educativo en su totalidad; e

- información sobre otras áreas programáticas.

Documentos específicos para cada niño se guardarán en el centro y los mantendrán los maestros y el director del centro. Los documentos del Componente Educativo son generalmente mantenidos por el Coordinador Educativo. Al personal educativo, podrá pedírsele que lleven documentos para otros componentes y éstos incluirían el mantenerse al tanto de las horas voluntarias y de la participación de los padres. Como alguna información debe ser mantenida por los Coordinadores Educativos y personal del centro, es importante coordinar un sistema de mantener los documentos y usar formularios idénticos y compatibles.

---

[1]Adaptado de A Guide for Providing Social Services in Head Start (Washington, DC: Head Start Bureau, Department of Health and Human Services, 1980), p. 29.

EL PROCESO PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE MANTENCION DE DOCUMENTOS

Primer Paso--Decida qué documentos se guardarán y quien lo hará.

Segundo Paso--Desarrolle formularios para mantener documentos que contengan la información necesaria.

Tercer Paso--Diseñe una forma de archivo de documentos, v.g., use cartapacios de archivo en cajas de archivo.

Cuarto Paso--Determine cuáles documentos deben mantenerse confidenciales en un gabinete, o archivo cerrado con llave.

Quinto Paso--Revise el sistema periódicamente y elimine formularios innecesarios.

¿QUIEN MANTIENE QUE DOCUMENTOS?

El número de documentos que se lleven, dependerá del tamaño del programa, de cómo funciona el programa, a quién se le asignan responsabilidades específicas y del número de coordinadores que hay en el programa. La persona responsable de mantener los documentos, puede también variar de un programa a otro, pero las responsabilidades generalmente se organizan de la siguiente manera:

DOCUMENTOS MANTENIDOS POR EL COORDINADOR EDUCATIVO

- Plan del Componente Educativo.
- Observaciones del Personal y Evaluaciones Formales.
- Documentos de Necesidades Específicas, Problemas de los Niños Individualmente.
- Presupuesto y Gastos del Componente.
- Autoevaluación Anual.
- Plan de Mejoras del Concesionario, Delegado.

DOCUMENTOS MANTENIDOS POR EL DIRECTOR DEL CENTRO

- Planes Educativos Semanales.
- Plan de Desarrollo del Personal del Centro.
- Formularios de Evaluación y de Adiestramiento para mejora del Personal.
- Documentos de Asistencia.
- Formularios de Asistencia del Niño y el personal.
- Resumen de Informes sobre el Progreso del Programa de Educación.
- Hoja de Anotaciones de Aportes Voluntarios de los Padres.
- Inventarios de Material y Equipo.
- Tarjetas de Emergencia.
- Informes sobre Accidentes.

DOCUMENTOS MANTENIDOS POR EL PERSONAL SOBRE NIÑOS INDIVIDUALMENTE Y DE LOS FAMILIARES

- Formularios de Matrícula.
- Resultados de Evaluaciones Diagnósticas y Observaciones Continuas.
- Hojas de Permisos.
- Informes de Custodia.
- Información sobre la Familia del Niño.
- Informes de Conferencias de los Padres.
- Plan Educativo Individual (PEI).

- Planes Individuales

MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS DEL PROGRAMA BASADO EN EL HOGAR

- Evaluaciones de Desarrollo.
- Estudio de las Necesidades de la Familia.
- Diario de Contacto Mensual.
- Diario de Millaje.
- Documentos de los Visitantes al Hogar.

MANTENIMIENTO DE DOCUMENTOS DEL VISITANTE DEL HOGAR

- Plan Semanal del Hogar.
- Formularios de Tiempo Trabajado.
- Formularios de Matrícula.

Los expedientes que mantiene el personal para cada niño y que los capacita para individualizar el programa se discutieron en el capítulo anterior.

SUGERENCIAS PARA MANTENER DOCUMENTOS

A continuación, se ofrecen algunas sugerencias y estrategias para ayudar al personal a cumplir con los requisitos de mantención de documentos:

- Proveer adiestramiento a todo el personal educativo, sobre como usar eficientemente el sistema de mantención de documentos. Esté seguro, de que ellos entienden la importancia de mantener documentos exactos y completos.
- Establezca una política y procedimientos para actualizar mensualmente las tarjetas de emergencia. El personal deberá estar seguro, de que la persona designada por el padre como contacto de emergencia, está dispuesto a hacer esto y entiende lo que esto significa.
- Explíquele al personal, la importancia de anotar la asistencia con exactitud. Esa información se mantiene exclusivamente en el centro y luego se lleva al Componente de Servicios Sociales. Estos documentos son extremadamente importantes en lo que concierne al reembolso para el programa de alimentos, para determinar el presupueto, para equipo y materiales y para mantener las proporciones correctas entre el personal y los niños.
- Provea formularios al personal, que los ayuden a completar las observaciones regulares de los niños. Sugiera límite de tiempo para completar las observaciones.
- Las tarjetas índice, funcionan bien para documentar anécdotas. Se sugiere que el personal, lleve esas tarjetas en los bolsillos para facilitar su uso.
- Desarrolle un formulario para que el personal lo use cuando lleva a cabo conferencias, y cuando visita los hogares.
- Asegúrese de que todas los formularios en los archivos de los niños tengan la fecha.
- Separe los documentos de salud de los niños del resto del cartapacio.
- En los casos en que el cartapacio contenga instrucciones específicas (v.g., cuando el niño padece de una alergia,) coloque una pequeña banderita para que se note bien esa información.
- Marque los formularios confidenciales de modo que se reconozcan fácilmente.
- Engrape una lista de cotejo dentro del archivo que indique claramente lo que debe contener. Adiestre al personal para que use

la lista de cotejo para manejar sus propios archivos.

- Si un niño está en Head Start durante más de un año, engrape todos los documentos de los años anteriores en la parte posterior del archivo. Use archivos de bolsillo para separar los documentos de cada año, o márquelos con un código de colores distintos.

- En los programas donde haya más de 200 niños, coteje una muestra al azar del 25% de los archivos de los niños. Eso deberá ser suficiente para determinar si hay problemas en el sistema de mantenerlos. Si la matrícula es menor de 50 niños, revise la mitad de los récords.

MANTENIENDO DOCUMENTOS ACTUALIZADOS Y SIGNIFICATIVOS

Una vez que se haya establecido el sistema de mantener documentos, deberá mantenerse actualizado para que sea útil. El Coordinador Educativo es responsable de repasar los documentos del programa para asegurarse de que la información acerca de cada niño está actualizada.

ACTUALIZANDO LOS DOCUMENTOS DEL PROGRAMA

Actualizar los documentos generales del programa incluye:

- Revisar el Plan del Componente Educativo.

- Actualizar o añadir el plan de adiestramiento del personal y de los padres.

- Desarrollar y revisar el itinerario de horas de trabajo para las observaciones y evaluaciones del personal.

ACTUALIZANDO LOS DOCUMENTOS DEL CENTRO

Revise los siguientes documentos con el Director del Centro y el personal educativo:

- Documentos de Asistencia.

- Formularios para anotar contribuciones en efectivo de los padres.

- Planes Semanales.

- Planes de Visitas a los Hogares.

- Planes Individuales para cada Niño (no solamente PEI); y

- Pedidos adicionales de materiales de equipo.

ACTUALIZANDO LOS DOCUMENTOS DE LOS NIÑOS

Es una responsabilidad conjunta del personal y del Coordinador Educativo asegurarse de que los documentos de todos los niños estén al día. Específicamente, deberán revisarse cada cierto tiempo para cotejar:

- información médica corriente;

- números e información de emergencia de los padres;

- PEI (para niños que tienen condiciones de impedimentos);

- Informe de incidentes, accidentes o problemas especiales; y

- formularios de observación y documentación de anécdotas.

MANTENIENDO LA CONFIDENCIA

Cada programa de Head Start, deberá establecer archivos confidenciales claramente marcados y cerrados con llave. Los procedimientos de acceso a

ellos, deberán darse por escrito al personal y a los padres a fin de evitar problemas. El Manual de Coordinadores de Salud de Head Start incluye un modelo de disponibilidad.

TRANSFIRIENDO LOS DOCUMENTOS DE LOS NIÑOS

Cuando los niños abandonan el Programa Head Start para ingresar en la escuela elemental, algunos de los expedientes y documentos pueden enviarse a la escuela donde van. También puede ser útil, obtener los expedientes de los niños que asistieron a otros centros pre-escolares, antes de matricularse en Head Start. En la mayoría de los casos, si los documentos médicos están disponibles, los mismos pueden ser útiles para el sistema escolar. En otros casos, la escuela puede solicitar los formularios de observación, pre-evaluaciones y post-evaluaciones o un resumen de su progreso. Al decidir qué documentos deberán enviarse a la nueva escuela donde el niño irá a estudiar, deberán considerarse los siguientes procedimientos:

- Pregúnteles a los padres si ellos desean que se envíen estos documentos a la nueva escuela. En caso afirmativo, obtenga el consentimiento de los padres por escrito.

- Convoque a una reunión con los maestros, o directores de Kindergarten o de primer grado de las escuelas involucradas, para discutir la transición y las clases de documentos que les serían útiles a ellos.

- Aclare con el Director y el Consejo y Comité de Política, cuales documentos son confidenciales y sólo podrán enviarse con el permiso firmado por los padres de los niños, v.g., los resultados de una evaluación sicológica, o el haber enviado a la familia al personal de servicios sociales.

- Discuta con el personal de la escuela la información que Head Start mantiene acerca de los niños y ofrézcase a transferir los documentos.

- Trate de informar al sistema escolar, cuales son los documentos que Head Start mantiene. Algunos sistemas escolares tienen reparos en aceptar los documentos de otras escuelas y prefieren desarrollar los suyos propios.

Trabajar con el personal del sistema de escuelas elementales respecto a la transferencia de documentos, también ofrece una oportunidad de compartir con ellos las metas y los objetivos del programa educativo de Head Start. (El establecimiento de nexos con las escuelas se discutirá en el Capítulo VI.)

MANTENIENDOSE INFORMADO DE LAS ACTIVIDADES DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Los Coordinadores Educativos necesitan mantenerse informados de lo que está haciendo el Componente Educativo, para determinar si el programa procede de acuerdo con lo que se describe en el Plan del Componente Educativo.

Los Coordinadores Educativos se mantienen informados, o revisan las actividades cada día. Esas actividades incluyen la vigilancia de los planes del Componente Educativo, la implantación de los mismos, así como la evaluación del programa, el adiestramiento del personal, o de los padres o el trabajo del personal.

PROPOSITO DE REVISION DE LAS ACTIVIDADES

Hay tres razones principales para la revisión constante de actividades que se aplican a todos los componentes de Head Start:

Mejorar la calidad de los servicios que ofrece el Componente Educativo por medio de:

- la promulgación de Normas de Ejecución del Programa Head Start más altas que las existentes;
- la identificación de las necesidades de adiestramiento del personal y de los padres; y
- el hacer sugerencias al director acerca de los cambios necesarios.

Medir el progreso de lograr las metas y los objetivos del programa de manera que:

- cuando el progreso no sea suficiente, puedan implantarse nuevas estrategias;
- cuando las actividades se encuentran bien encauzadas, el personal puede evaluarse positivamente; y
- la distribución de recursos monetarios, experiencia del personal, materiales y equipo y tiempo -- pueden revisarse.

Asegurar que se cumpla con:

- las Normas de Ejecución del Programa de Head Start y otras políticas federales;
- leyes federales o estatales;
- requisitos del gobierno local que sean aplicables; y
- políticas y procedimientos del programa.

AREAS DE REVISION

Se revisarán todas las áreas del Componente Educativo. Se enumeran a continuación los ejemplos de preguntas que el Coordinador Educativo pudiera hacer, para el progreso en cada una de las áreas:

PLANIFICACION

- ¿Están involucrados los padres en el proceso?
- ¿El plan cubre todas las Normas de Ejecución del Programa de Head Start para el Componente Educativo?
- ¿Se basa el plan en los resultados de la Evaluación Diagnóstica de Necesidades de la Comunidad?

- ¿Se han recomendado opciones adecuadas?

- ¿Se han tomado en cuenta todos los logros de la autoevaluación diagnóstica?

- ¿Son adecuadas las remuneraciones del personal?

- ¿Son razonables los itinerarios de trabajo?

- ¿Se revisa el plan anualmente y se actualiza cuando fuere necesario?

- ¿Se está usando el plan para guiar el programa?

IMPLANTACION DEL PROGRAMA

- ¿Entienden los miembros del personal educativo el currículo y lo están implantando debidamente?

- ¿Apoya el ambiente físico las metas del programa y se adaptan a las necesidades de cada niño?

- ¿Se preparan y usan planes semanales y a largo plazo?

- ¿Refleja la selección de materiales una comprensión de las habilidades de desarrollo y de las necesidades individuales?

- ¿Está bien balanceado el programa diario y le ofrece tiempo suficiente para el juego libre y para una modulación transitoria?

- ¿El personal entiende y usa la disciplina que apoya el desarrollo del dominio propio?

- ¿Provee el personal un programa individualizado para cada niño?

- ¿Los padres se involucran en la planificación e implantación del programa diario?

LA ADMINISTRACION

- ¿Se encuentran los documentos individuales de los niños y de sus respectivas familias, completos y actualizados?

- ¿Proveen las facilidades de salud y seguridad, de acuerdo con las Normas de Ejecución del Programa y los requisitos locales?

- ¿Entiende el personal los procedimientos de emergencia?

- ¿Hay disponibles suficientes materiales para satisfacer las necesidades del personal educativo?

LA SUPERVISION

- ¿Se fomentan las reuniones del personal, la comunicación franca y el hecho de compartir ideas?

- ¿Se lleva a cabo las observaciones en el salón de clases, tal como se han programado?

EL ADIESTRAMIENTO

- ¿Apoya el programa al proceso de Credenciales CDA?

- ¿Se están implantando los planes de adiestramiento individual?

- ¿Sirven las evaluaciones de adiestramiento como guía para la planificación futura?

- ¿Se ofrece el adiestramiento como una respue[illegible] a la evaluación diagnóstica de necesidades?

- ¿Existe documentación sobre cada evento que se lleva a cabo para adiestrar?

- ¿Hay una asistencia numerosa

a las sesiones de adiestramiento de los padres?

- ¿Asisten los voluntarios del salón de clases a las sesiones de adiestramiento?

La autoevaluación para este capítulo también puede usarse para revisar las actividades del Componente Educativo.

DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA PARA MANTENERSE BIEN INFORMADO

La tarea de desarrollar un sistema, o plan para mantenerse informado es un proceso que comparten el Coordinador Educativo, el personal y los padres. Cada persona involucrada en el Componente Educativo, está interesada en saber qué está sucediendo y cómo mejorarlo. Otras opiniones pueden provenir del Comité Asesor de Educación, de otros coordinadores de componentes y del Director de Head Start.

Por ejemplo, al diseñar un formulario que revise la seguridad en el salón de clases, un Coordinador Educativo puede celebrar una reunión con varios maestros, el Coordinador de Salud y los padres, para ver cómo el programa puede cumplir con esos requisitos. Basándose en esta información se puede preparar una lista de cotejo y compartirse con todas las personas que ayudarán a revisar este aspecto del programa.

Una vez que el sistema se haya diseñado, e implantado, la participación del personal y los padres deberá continuar. Las responsabilidades de revisar actividades específicas, las Normas de Ejecución del Programa, u objetivos pueden asignárseles a miembros calificados del personal, o a los padres y proveerles el adiestramiento necesario.

El formato que se use para anotar las especificaciones del sistema de mantenerse informado, puede basarse en el Plan del Componente Educativo. La mayor parte de los planes de componentes incluyen los siguientes elementos:

- referencias de las Normas de Ejecución del Programa;
- metas;
- objetivos;
- estrategias;
- el título de la persona responsable de la estrategia; y
- el horario para completar cada estrategia.

Así es posible ver a simple vista, quién es responsable de completar cada tarea y cuándo la misma deberá completarse. El sistema de mantenerse informado puede usar un formato parecido, añadiéndole quién revisará la tarea y cuándo la misma se llevará acabo.

Otro enfoque usado por los Coordinadores Educativos, es el desarrollo de un **calendario anual** que incorpore el mantenerse informado, el adiestramiento, las evaluaciones del personal, las reuniones de comités y otras funciones administrativas en un solo instrumento de planificación. Este método les permite a los Coordinadores Educativos el balancear la carga de su trabajo. Sin embargo, no provee el nivel de detalle que permite el primer formato.

Además del horario, también es útil el identificar o proveer **formularios para mantenerse informado** de donde se puede anotar información acerca de varios elementos del Componente Educativo. En primer lugar identifique y revise formularios ya existentes para determinar cuáles son útiles, cuáles necesitan revisarse y cuáles deberán eliminarse. Los nuevos formularios deberán diseñarse solamente cuando sea necesario. Ejemplos de listas de cotejo para mantenerse al tanto se incluyen en los Materiales Suplementarios de este Capítulo (V-1-3).

Un sistema para mantenerse informado de las actividades del programa, deberá incluir **procedimientos para corregir problemas.** Un miembro del personal, o

un equipo deberá ser responsable de dar los pasos necesarios, y el seguimiento se llevará a cabo en un momento adecuado. Los problemas de seguridad deberán resolverse inmediatamente. Otros problemas requerirán una solución a largo plazo más bien que un "arreglo rápido". La gráfica IV "Usando Técnicas Adecuadas para Revisar el Componente Educativo" muestra algunas técnicas adecuadas para revisar las actividades del Componente Educativo.

USANDO TECNICAS ADECUADAS PARA REVISAR EL COMPONENTE EDUCATIVO

Las revisiones efectivas dependen de la comunicación franca, de la observación perspicaz, del buen manejo del tiempo, de fijarse bien en los detalles, de la organización y de liderazgo. Ejemplo de técnicas específicas para revisar algunos aspectos del Componente Educativo, se dan a continuación:

REVISAR	TECNICAS	FRECUENCIA
Individualización	Revisar los planes semanales, llevar a cabo observaciones.	Mensualmente
Participación de padres en el comité del salón de clases	Leer las minutas de las reuniones, observar una reunión; cotejar el Tablón de Edictos y los boletines informativos de los padres; preguntarle al Coordinador de Actividades de padres; cambiar impresiones con los padres.	Cada 3 meses
Seguridad en el área de juego	Observación directa del área de juego, usando la lista de cotejo de seguridad. Pedirle al personal educativo que observen también lo concerniente a la seguridad.	Cada 3 meses Diariamente
Visitas a los hogares (basada en el centro)	Observar las visitas a los hogares que el personal lleva a cabo. Revisar planes, hablar con los padres.	Una vez al año para cada maestro
Visitas a los hogares (basada en el hogar)	Observar al visitador del hogar, en los hogares, revisar planes, hablar con los padres.	Dos veces al año para cada visitador al hogar
Contribuciones locales	Un padre voluntario puede revisar los documentos y contar las contribuciones cada mes, incluyendo la suya propia.	Mensualmente
Gastos para suminstros	Proyecte un presupuesto trimestral para suministros y revise los gastos cada mes. El personal informará las necesidades mensualmente.	Mensualmente
Coordinación del Componente	Reúnase regularmente con otros componentes para compartir la información. Discutir en las reuniones de personal.	Según esté programada
Sesión de adiestramiento del personal	Pedir al personal que evalúe las sesiones de adiestramiento por escrito y discutir sus reacciones en una reunión del personal.	Según sea necesario

SUPERVISANDO LA PLANTA FISICA[2]

LOGRANDO UN AMBIENTE SEGURO Y SALUDABLE

La supervisión apropiada es la clave para asegurar un ambiente seguro y saludable. Sin una supervisión cuidadosa por parte de los adultos, ningún ambiente es seguro para los niños pequeños. No todos los accidentes pueden evitarse, pero la prevención de accidentes deberán estar constantemente en la mente de cada adulto en el Programa Head Start. Los principios de la seguridad deberán compartirse con los niños para que estén alertas a los peligros y evitar accidentes. Los peligros y riegos obvios en el salón de clases, en las áreas de juego y en el hogar, deberá eliminarse para evitar el mayor número de accidentes posible. El programa de seguridad, deberá ser de primera prioridad entre todo el personal para estar seguros de que las situaciones de riesgo se corrijan inmediatamente.

Las Normas de Ejecución del Programa enuncian claramente lo que deberá incluirse en un salón de clases seguro y saludable, así como en el área de juegos. Las legislaciones estatales y o locales deberán cotejarse también para que cumplan con los requisitos de seguridad que les atañen. La clave para supervisar esa área es el desarrollar una lista de cotejo de seguridad que sea adecuada para el programa. Esa lista de cotejo puede desarrollarse con la ayuda del personal educativo y de los padres. Deberá usarse periódicamente (no menos de tres veces al año) para asegurarse de que las áreas de salón de clases y de juego son lugares seguros. Cualquier problema que se observe deberá corregirse tan pronto como sea posible. A los niños no se les deberá permitir que usen equipo inseguro o que jueguen en áreas donde haya peligro. (Véase V-4-6 en los Materiales Suplementarios si desea observar una muestra de una lista de cotejo de seguridad.)

En muchos programas de Head Start, los parques públicos y las áreas de juego se usan en lugar de, o además de, un área central de juegos. Estas áreas de juego deberán cumplir con los mismos requisitos de salud y seguridad que los lugares de juego del centro. Cuando se descubran riesgos para la seguridad, la autoridad local responsable por el mantenimiento del parque o del área de juego deberá ser notificada y se le deberá pedir que corrija el problema.

Algunos Programas de Head Start incorporan en su currículo la seguridad del tránsito, los automóviles, los autobuses, y los incendios. Los niños aprenden a seguir las reglas de seguridad del tránsito y de abrocharse los cinturones de seguridad cuando ésto sea necesario. Cuando el personal educativo viaja en los autobuses junto con los alumnos, puede hacer cumplir las reglas y los procedimientos de seguridad.

El que haya seguridad es la opción basada en el hogar, es algo más delicado porque a los hogares no se les pide que cumplan con los requisitos de licencias y pueden, en verdad, tener riesgos. En este sentido, la clave es mostrar estos peligros a los padres que nunca se hayan dado cuenta de ellos. Una muestra de lista de cotejo del ambiente físico para los programas basados en el hogar se encuentra en los Materiales Suplementarios (V-7).

[2]Adaptado de The Head Start Health Services Health Coordination Manual (Washington, DC: Head Start Bureau, Department of Health and Human Services.)

CRITERIOS PARA EVALUAR UN AMBIENTE SEGURO Y SALUDABLE

El lograr un ambiente seguro y saludable requiere prestar atención al espacio del salón de clases y al exterior.

SALON DE CLASES

- ¿Se cumple con todos los requisitos de las Normas de Ejecución del Programa? (Véase No. 1304.2-3)
- ¿Se cumple con todos los requisitos de las licencias?
- Se encuentran los juguetes y materiales que se usan en el salón de clases:
  - ¿en buen estado, sin filos agudos, puntas o astillas de madera?
  - ¿almacenados separadamente de los materiales de los maestros?
  - ¿almacenados fuera del paso de los niños de modo que éstos no se caigan sobre los juguetes?
  - ¿adaptados a las edades de los niños que habrán de usarlos? (v.g., las partes pequeñas no son seguras para los niños menores de tres años; muchos juguetes se clasifican de acuerdo con la edad de los niños que habrán de usarlos)
  - ¿sin envoltura de material plástico?
  - ¿almacenados separadamente de acuerdo con las edades de los niños que los usarán (v.g., los juguetes con que pueden jugar los niños mayores aparte de los que pueden usar los niños de menos edad); y
  - hechos con pintura y pegamento que no sean tóxicos.

Aunque el personal tiene la responsabilidad principal para asegurar que haya seguridad, a los niños se les pueden enseñar las reglas básicas de seguridad al usar sus juguetes, como una parte del currículo de Head Start. Muestras de las reglas que el personal educativo puede establecer incluyen[3]:

- Mostrarle al maestro, todo juguete roto.
- Jugar con los juguetes, no tirarlos.
- Entrar al salón de clases caminando. El correr es una actividad exterior, del aire libre.
- Mantener los juguetes y otros objetos fuera de la boca.
- Guardar los juguetes, no dejarlos regados. Alguien puede tropezar con ellos y hacerse daño.

AREA DE JUEGOS

La clave de la seguridad en el área de juegos es la supervisión del personal. A todo miembro del personal educativo, a los padres y a los voluntarios, deberá adiestrárseles para supervisar a los niños cuando estén fuera de los salones de clases.

A los niños deberán enseñárseles las reglas básicas de seguridad cuando juegan al aire libre, tales como:[4]

- Los niños mayores, no deberán usar los columpios diseñados para

[3]Adaptado de Little Leon the Lizard, Toy Safety Curriculum (Washington, DC: U.S. Consumer Product Safety Commission).

[4]Ibid.

los niños de menor edad.

- Esperen a que el columpio se detenga antes de bajarse.
- No caminen alrededor de un columpio que se esté moviendo.
- Jueguen fuera del alcance de un sube-y-baja.
- Esperen a que el sube-y-baja se detenga antes de bajarse de él.

El personal deberá asegurarse que:

- Todo el equipo del área exterior esté en buenas condiciones.
- Que el equipo no tenga astillas, filos agudos, o que le falten partes.
- Un área de seguridad alrededor de los columpios, puede marcarse con tiza o con cinta adhesiva.
- Todos los juegos de columpios, sube-y-baja, chorreras y aparatos de subir a algún sitio, deben estar instalados apropiadamente bien fijos y bien asegurados.
- Todas las áreas de juego deben estar sobre la hierba, sobre tierra suave y seca, o sobre aserrín.
- Todas las áreas de juego al aire libre deben estar sin basura, trastos viejos, vidrios.
- El área de juegos al aire libre deberá estar bien cercada, para evitar que los niños abandonen el área sin que se les vea cuando salen, pero que permita que un vehículo de emergencia pueda entrar, si fuere necesario.

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION EXITOSA

- Trabajar con el Director y otros coordinadores de componentes para desarrollar política y procedimientos, de modo que cada cual use los mismos formularios para propósitos similares.

- Desarrollar formularios para mantener documentos e instituir procedimientos y guías para usarlas.

- Involucrar a otros en el proceso de mantenerse informado y revisar continuamente materiales educativos.

- Recopilar un libro con todos los formularios usados por el programa y los procedimientos para usarlos. Asegúrese de revisarlo periódicamente y actualizarlo para que esté disponible para el personal.

- Asegúrese de que todo el personal educativo, entienda las políticas y los procedimientos que rigen al programa.

- Pensar en la política y los procedimientos necesarios para dirigir el Componente Educativo. Cotejar esa lista contra la que existe y discutir con el director otras necesidades que aún queden por completarse.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

A Guide for Providing Social Services in Head Start. Washington: GPO (DHHS Publication No. (DHDS) 84-31188,) Para obtener copias comuníquese con la oficina regional.

Esta guía describe las funciones del Componente de Servicios Sociales en Head Start, los roles y responsabilidades del personal, y el proceso del servicio social. Los elementos del programa de servicios sociales también se resumen.

Wilson, Gar B. Humanics Limited System for Record Keeping. Humanics Limited, P.O. Box 7447, Atlanta, GA 30309. 1981.

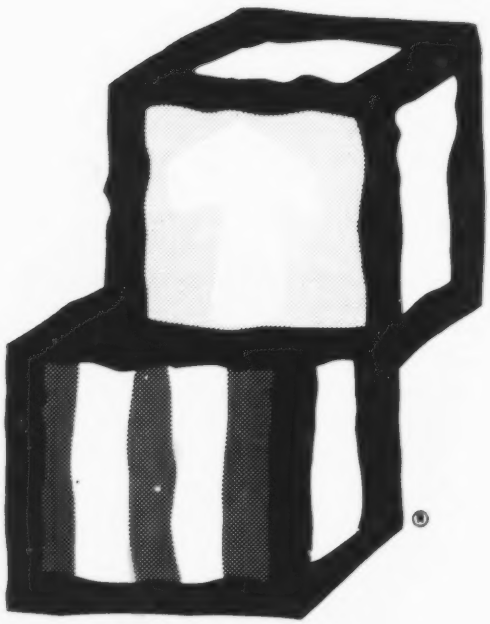
Este paquete presenta y explica un sistema de mantener documentos, ofrece guías para evaluar y planificar y provee muestras de formas que pueden usarse para mantener récords de gran abarcamiento.

La Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor, es una buena fuente de folletos sobre la manera de conseguir un ambiente de seguridad. Las libretas y los folletos cubren los materiales de seguridad y el equipo.

Escriba a:

The Consumer Product Safety Commission
Washington, D.C. 20207

VI. Supervisando al Personal del Componente Educativo



VI. SUPERVISANDO AL PERSONAL DEL COMPONENTE EDUCATIVO

PAGINA

LA SUPERVISION EFECTIVA SE BASA SOBRE LAS NORMAS DEL TRABAJO 185

Fuentes de Normas del Trabajo 185
Lo que Incluyen las Normas del Trabajo 185
Comunicando las Normas del Trabajo a los Padres y al Personal 186

MOTIVANDO AL PERSONAL 189

Promoviendo el Crecimiento y Desarrollo del Personal 189
Estableciendo Vías de Comunicación Franca 191
Promoviendo el Trabajo en Equipo 192

UN ENFOQUE INDIVIDUALIZADO DE LA SUPERVISION 193

Usando un Enfoque Individualizado 193
Ejemplos de Supervisión Individualizada 194

LA EVALUACION DE LOGROS DEL PERSONAL 196

La Observación Continua del Personal Educativo 196
Suministrando Comentarios y Críticas Constructivas al Personal 198
Evaluación de Logros 199

TRATANDO CON LOS PROBLEMAS DE LOGROS 202

Analizando las Causas de los Problemas de Logros 202
Despedida del Personal del Componente 204
Política de Despido del Personal 205

AYUDANDO A LOS MAESTROS A SUPERVISAR 206

Técnicas para Promover Destrezas de Supervisión 206
Supervisión de Voluntarios 207

ESTRATEGIAS PARA UNA SUPERVISION EXITOSA 209

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS 210

LAS RESPONSABILIDADES DE SUPERVISION DEL COORDINADOR EDUCATIVO

- Establecer, clarificar y comunicar las normas de trabajo del Componente Educativo al Personal y a los padres.
- Apoyar y promover las Normas de Ejecución del Programa Head Start y las normas locales aplicables al Head Start.
- Establecer y mantener sistemas de comunicación escrita y oral dentro del Componente Educativo.
- Convocar al personal a reuniones regulares de acuerdo a un itinerario.
- Proveer supervisión individualizada a base de constante evaluación de destrezas, conocimientos, motivaciones y actitudes del personal.
- Conducir observaciones periódicas sobre desempeño de las funciones del personal y proveer los hallazgos, sugerencias y comentarios.
- Conducir evaluaciones formales del personal de acuerdo con la política y procedimientos del programa.
- Proveer ayuda técnica y apoyo al personal cuyo desempeño de funciones (ejecutorias) no está a la altura de las normas de trabajo del Componente Educativo.
- Recomendar el despido del personal cuando el desempeño de tareas no mejora o no puede mejorar.
- Establecer e implantar procedimientos para orientar y supervisar a los voluntarios del Componente Educativo.
- Mantenerse al día en el campo de educación pre-escolar y compartir la información con el personal.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación para este capítulo.
- Revise la política de personal del programa.
- Revise las descripciones de trabajo para todo el personal educativo (incluyendo la del Coordinador Educativo).
- Revise la política y procedimientos del Componente Educativo.
- Resuma los valores y las creencias personales sobre supervisión efectiva y técnicas de supervisión comunes.

AUTOEVALUACION: SUPERVISION EFECTIVA

	Sí	Necesita mi atención
ESTABLECIENDO Y COMUNICANDO		
1. ¿Ha descrito claramente, lo que se espera del personal en términos del desempeño en su trabajo?	_____	_____
2. ¿Las descripciones de trabajo del Componente Educativo aclaran con exactitud las responsabilidades para cada posición y las normas para llevar a cabo esas responsabilidades?	_____	_____
MOTIVANDO AL PERSONAL		
3. ¿Comunico respeto individual a cada miembro del personal?	_____	_____
4. ¿Mantengo informado al personal acerca de lo que sucede en el programa?	_____	_____
5. ¿Doy al personal la autoridad para hacer el mayor número de decisiones que sea posible?	_____	_____
6. ¿Evalúo continuamente a cada miembro del personal en lo que atañe a sus necesidades de supervisión y proveo la supervisión necesaria?	_____	_____
7. ¿Proveo al personal orientación en lo que atañe a la supervisión individualizada?	_____	_____
INDIVIDUALIZANDO LA SUPERVISION		
8. ¿Le permito al personal participación en la formulación de metas y objetivos y en decidir cómo lograrlos?	_____	_____
9. ¿Llevo a cabo observaciones en el salón de clases y proveo comentarios y sugerencias constantes?	_____	_____
10. ¿Anoto las observaciones objetivamente?	_____	_____
11. ¿Hice observaciones de las visitas a los hogares?	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención
TRABAJANDO CON LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO		
12. ¿Analizo lo que está causando problemas del desempeño en el trabajo, antes de decidir qué hacer con ese asunto?	_____	_____
13. ¿Recomiendo el cese de algunos miembros del personal cuando ello sea para los mejores intereses de los niños y sus familias?	_____	_____
AYUDANDO A LOS MAESTROS A SUPERVISAR		
14. ¿Ayudo a los maestros a desarrollar sus propias destrezas en supervisión?	_____	_____
15. ¿Se les da a los voluntarios en mi programa una descripción de sus respectivas tareas y expectativas claras de lo que deberán lograr?	_____	_____
16. ¿He ayudado a los visitadores a los hogares a que usen mejor la ayuda de los padres durante las sesiones de socialización?	_____	_____

Revise sus respuestas, especialmente aquellas que usted marcó "Necesita mi atención", y haga un círculo alrededor de aquellas que usted desearía considerar con mayor detenimiento. Haga una lista de éstas en el espacio que se provee a continuación en el orden que usted crea que tengan mayor importancia.

_____

_____

_____

LA SUPERVISION EFECTIVA SE BASA SOBRE LAS NORMAS DEL TRABAJO

Las personas se sienten más cómodas y productivas cuando las normas y las expectativas de la organización y del supervisor se comunican y se entienden claramente. Las normas claras para el desempeño de un puesto ayudan al Coordinador Educativo a funcionar con eficacia y eficiencia. Se usan como criterios objetivos para guiar las observaciones del personal y como base para llevar a cabo las evaluaciones de apreciación de desempeño en el trabajo. Las normas de trabajo también contribuyen a la comunicación positiva entre el Coordinador Educativo y el personal, puesto que así el personal sabe qué se espera de ellos.

FUENTES DE NORMAS DEL TRABAJO

Una de las tareas más importantes de un Coordinador Educativo es identificar o establecer normas de logros para cada miembro del personal del Componente Educativo. Algunas de esas normas de trabajo se basan en **requisitos nacionales** tales como las Normas de Ejecución de Head Start y las Competencias Asociadas (CDA) del desarrollo de los niños, las cuales especifican el nivel de logros que se espera. Las competencias CDA se aplican a todo el personal educativo; los que ya tienen su Credencial CDA, los que están trabajando para obtenerla y los que tienen un grado académico en la educación temprana de la niñez.

Los requisitos de los programas locales también definen las normas de trabajo para el Componente Educativo. Cada maestro, cada ayudante, cada visitante del hogar y cada voluntario, deberá tener una descripción de tareas que enumere con exactitud las responsabilidades de su trabajo y las normas para desempeñarlo. (El escribir descripciones de tareas se analiza con más detalle en el Capítulo III de esta guía.) Sin embargo, las descripciones de tareas no son lo suficientemente específicas para que cubran normas definidas de trabajo, tales como la calidad, la frecuencia, el proceso y (en caso apropiado), el marco de tiempo para completar cada tarea. Estos se especifican en políticas y procedimientos escritos y en las comunicaciones diarias. Algunas normas de trabajo se desarrollan por el proceso administrativo participatorio -- reuniones de personal, grupos de trabajo, reuniones del Consejo Normativo, etc. Otras provienen del Director Ejecutivo y de la comunidad.

Además de las normas de desempeño en el trabajo basadas en los requisitos nacionales y locales de los programas, los supervisores pueden tener expectativas con relación al desempeño del personal basadas en **sus propias experiencias, sus valores, sus prioridades y sus conocimientos de la educación en los primeros años de la infancia.** El comunicar esto al personal y a los padres a veces es difícil porque el Coordinador Educativo no puede referirse a requisitos específicos tales como las Normas de Ejecución del Programa de Head Start. En vez de esto, el Coordinador Educativo asume el papel de un líder afirmativo, en quien se puede creer y que usa el adiestramiento o las demostraciones para convencer al personal de que una norma específica es adecuada.

LO QUE INCLUYEN LAS NORMAS DEL TRABAJO

Las normas de desempeño del personal educativo son explícitas y se encuentran en las descripciones de las tareas. Esta es una de las razones por las cuales las descripciones claras y exactas de las tareas ligadas al Plan del Componente Educativo son tan importantes. Las normas de trabajo para los visitantes de los hogares y el personal del salón de

clases cubrirán el ambiente del hogar y del salón de clases, el uso de materiales, la planificación, la disciplina, la individualización, el trabajo con los voluntarios y comportamientos adecuados de enseñanza, para mencionar algunos temas.

Las normas de trabajo y las expectativas deben reflejar un balance entre la cantidad de trabajo que debe completarse y la calidad. También pueden incluir otros criterios de logros:

- La frecuencia - cuántas veces;
- El proceso que se usa - cómo y por quién; y
- El marco de tiempo - cuándo.

Por ejemplo, las normas de trabajo concernientes al desarrollo de planes semanales podrían reflejarse en los siguientes enunciados:

- Usando los formatos establecidos del programa los maestros preparan planes completos a largo plazo con un mes de anticipación y completan los planes semanales.
- Los maestros desarrollan planes que identifican objetivos y reflejan el currículo. Los maestros incluyen a los padres, al personal del salón de clases, y a los voluntarios en el proceso de planificación.
- Cada viernes, los maestros someten copias a los Coordinadores Educativos y despliegan planes en el centro.

Los criterios de desempeño para estas normas de trabajo son:

- Frencuencia
  - mensual y semanal.
- Proceso
  - usando el formato regular,
  - involucrando a los asistentes y voluntarios, y
  - desplegando los planes en los centros.
- Marco de Tiempo
  - cada viernes.
- Calidad
  - completo,
  - use formato regular, y
  - refleje el currículo.

Un programa puede tener también normas de tareas relacionadas con las interacciones mutuas de los miembros del personal educativo. Esas normas incluyen la cooperación, la comunicación y la respuesta a las críticas y sugerencias. Otras normas de tareas pueden relacionarse con el comportamiento personal, el buen juicio, la actitud general, la adaptabilidad y el deseo de crecer. Estas normas de tareas son subjetivas, más difíciles de definir, y por lo tanto, más difíciles de comunicárselas al personal. La evaluación del desempeño de tareas en relación con estas normas subjetivas deberá basarse en el comportamiento **observado** y **documentado**. Por ejemplo, cuando se provee crítica constructiva a un individuo acerca de una actitud inadecuada, el Coordinador Educativo necesita dar varios ejemplos de incidentes en los cuales eso se observó.

COMUNICANDO LAS NORMAS DEL TRABAJO A LOS PADRES Y AL PERSONAL

Las normas de trabajo pueden comunicarse en tres formas: por escrito, por comportamiento modelado, y "vendiendo" creencias y valores.

POR ESCRITO

Muchas de las normas de trabajo para el personal del Componente Educativo se especifican claramente en los documentos escritos que ayudan al Director y al Coordinador Educativo a manejar el problema. Además de encontrase en las

Normas de Ejecución del Programa y las descripciones de tareas ya mencionados, esas normas pueden hallarse en:

- El currículo.
- El Plan del Componente Educativo.
- El Manual de Políticas del Personal.
- La política y procedimientos del programa.
- El formulario de evaluación del desempeño en el trabajo.
- El manual de los padres; y
- Las competencias CDA.

Es importante tener copias disponibles de estos materiales para el personal y los padres. Los miembros del personal deberán tener sus propias copias de las políticas de personal, sus propias descripciones de trabajo, y las descripciones de trabajo para aquellos que ellos supervisan. Cada padre recibe un manual, los miembros del Comité-Consejo de Políticas reciben otros documentos programáticos si los solicitan. También cada centro necesita una copia del último Plan del Componente Educativo. Este puede guardarse en un lugar al alcance de todos, de modo que el personal educativo y los padres puedan usarlo. Así se da el mensaje de que el Plan fue escrito para usarse. La comunicación escrita de las normas de trabajo también incluye el colocar anuncios en distintos lugares del centro para informarles y recordarles a los padres y al personal los eventos que se llevarán a cabo en el futuro, la política, los menús, los recursos, tareas, e itinerarios.

MODELANDO

Es muy importante enfatizar que el fijar normas es parte de un proceso activo de evaluación del personal y de la eficiencia del programa. Las normas ayudan a controlar las actividades diarias del programa y les proveen metas al personal. Comunicar las normas de trabajo del programa es parte de un proceso continuo. Cada vez que un supervisor lleva a cabo reuniones de personal o conversa con un miembro del personal o un padre, está comunicando algo sobre las normas de trabajo.

Por ejemplo, los supervisores modelan normas de trabajo al:

- Pedir a un visitador del hogar que comparta un diseño para una actividad exitosa con otros visitantes del hogar; esto comunica las normas relacionadas con la actividad y con la colaboración del personal.
- Enviar un memorándum informando que las actividades que incorporan la buena alimentación deberán llevarse a cabo por lo menos una vez a la semana.
- Llamar al personal para recordarles el programa de observación de clases; esto modela las normas para notificar por adelantado al personal; y
- programar una reunión de personal para las 3:00 p.m. pero no empezar hasta las 3:15 p.m.; esto informa que la norma de puntualidad podría ser aplicada inconsistentemente.

PROMOVIENDO

Algunas veces el informar sobre normas de trabajo involucra el persuadir al personal y a los padres de que el método o enfoque del Coordinador Educativo es el más adecuado de todos. Siempre es mejor promover el cumplimiento voluntario con las normas más bien que hacer obligatorio el que se cumpla con ellas. Las ideas pueden venderse modelándolas, suministrando ejemplos, documentando los resultados que se obtendrán, o permitiendo la discusión y el compromiso o término medio.

Algunos ejemplos para promover podrían ser:

- Suministrar recursos sobre un tema al que necesita dársele

importancia.

- Enviar copias de un artículo relevante a todo el personal; y
- dramatizar una situación, para enfatizar un punto de vista.

MOTIVANDO AL PERSONAL

Cuando los adultos se dan cuenta de que su propio crecimiento y desarrollo se nutre en el trabajo, resulta más probable que apoyen un ambiente similar para los niños. Los adultos necesitan que se les motive, que se les anime a comunicar sus sentimientos y sus ideas y se les apoye en sus esfuerzos para crecer y desarrollarse profesionalmente. El apoyo continuo del Coordinador Educativo hace que el personal implante el Plan del Componente Educativo y cumpla con las metas generales del Componente. El motivar al personal para que haga bien su trabajo y continúe mejorando profesionalmente es una parte importante de su supervisión.

Muchos supervisores cometen el error de dar por hecho que cada miembro del personal esté motivado por los mismos factores; a veces presumen que el más importante factor es el dinero. Sin embargo, los estudios sobre la motivación han demostrado desde 1959, que el personal se motiva por medio de las oportunidades de logros y por el reconocimiento que se haga de esos logros.[1] En un estudio reciente que involucraba a 100,000 empleados, desde conserjes a ejecutivos, los entrevistados establecieron los siguientes factores como los que más los motivaron para trabajar con toda su capacidad:[2]

- Respeto hacia uno como persona.
- Buen salario.
- Oportunidad de hacer un trabajo interesante, retador.
- Sentir que el trabajo que se realiza es importante.
- Una total libertad en el trabajo; y
- Participación en la planificación y en la toma de decisiones.

El buen salario es el factor de motivación más difícil de emplear por los supervisores de Head Start. Sin embargo, es posible proveer a los otros cinco factores a través de actitudes de supervisión y comportamientos.

Algunos métodos usados por los Coordinadores Educativos para motivar al personal incluyen el promover el desarrollo y crecimiento del personal estableciendo vías para la comunicación franca y promoviendo el trabajo en equipo. Estos tres temas se discuten a continuación.

PROMOVIENDO EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Los Coordinadores Educativos eficientes respetan a los miembros individualmente del personal, comunican este respeto, y sirven como defensores para todo el personal educativo. Están dispuestos a apoyar al personal cuando están de acuerdo con ellos, aunque esto signifique estar en desacuerdo con el Director y otros Coordinadores de Componentes.

Los Coordinadores Educativos también demuestran su apoyo al personal dejándoles saber que las necesidades de los adultos y las necesidades de los niños pueden confligir algunas veces. Escuchan

[1]Frederick Herzberg, et al., The Motivation to Work (New York: Wiley and Sons, 1959), pp. 59-60.

[2]Barbara Peters, "Careers: What Makes People Run," The Washington Post, January 30, 1980, p. B-5.

las preocupaciones del personal, tomando cada queja o querella seriamente, y buscando soluciones equitativas.

Los Coordinadores también deben demostrar apoyo al personal dándole autoridad para tomar el mayor número de decisiones posibles. Compartir y delegar decisiones, demuestra respeto por las destrezas y competencia del personal.

Los Coordinadores Educativos tienen una gran responsabilidad; si no son cuidadosos, el personal los verá como la única fuente de información, los que resuelven todos los problemas y los únicos que saben lo que está sucediendo. Aunque es importante desarrollar un papel de liderazgo, el Coordinador Educativo también necesita compartir ese liderazgo a fin de que el personal pueda desarrollarse y mejorar. No es apropiado para el desarrollo del personal el hecho que el Coordinador Educativo acepte continuamente la responsabilidad de resolver los problemas.

> "Si su puerta siempre está abierta para todo el mundo que tiene un mono en la espalda y entra y lo deja, al finalizar el día tendrá un cuarto lleno de monos. Para estimular a los maestros a aceptar más responsabilidades, pida que cualquiera que venga a su oficina con un problema, traiga también, una o dos soluciones.[3]

Las siguientes sugerencias pueden apoyar los logros del personal;

Hágale saber al personal que puede pedir ayuda. Estimúlelos a pedir apoyo y ayuda. El apoyo pueden proveerlo los compañeros o el Coordinador Educativo. Establezca un periodo de tiempo en las reuniones del personal para pedir y prometer apoyo. El apoyo puede tomar varias formas, desde proveer un libro o un artículo escrito que nos ayude; venir al salón de clases a observar y luego dar sugerencias, críticas constructivas o comentarios, tener un intercambio de uno a uno para resolver problemas o llamar por teléfono semanalmente para saber cómo se van desarrollando los hechos.

Aclare que el pedir ayuda no es un signo de debilidad; puede considerarse un acto de fortaleza. El personal que reconoce la necesidad de la participación y el apoyo a los demás merece felicitarse.

Demuestre confianza en el personal. Cuando los supervisores tienen muchas expectativas de lo que el personal puede lograr, estas expectativas por lo general se cumplen y a veces se exceden. Cuando a los maestros se les ve como dignos de dirigir sesiones de adiestramiento para sus compañeros, desarrollarán la confianza en sí mismos que necesitan para planificar y llevar a cabo esa sesión.

El personal del cual se exige poco no se desarrollará. Existe a menudo la tendencia a descartar a ciertos individuos y así se disminuyen sus expectativas de logros. Esto resulta típicamente en individuos no motivados, que no reciben el apoyo y el entusiasmo que necesitan para mejorar.

Escuche las quejas y trátelas con eficiencia. Es importante tomarse el tiempo para atender las preocupaciones y quejas antes que ellas se conviertan en problemas. Los miembros del personal se sienten más importantes cuando sus quejas se toman en serio. Por el contrario, les duele cuando otras personas ven un problema personal como algo trivial. La preocupación de un maestro cuando hay poca pintura para pintar su salón de clases, es más fácil de resolver cuando se considera por primera vez de lo que será cuando esa preocupación aumenta y se convierte en una queja acerca de lo poco adecuado de todos los suministros de consumo.

---

[3]"Staff Training: Keys to Effective Staff Development," Child Care Information Exchange (January/February 1983), pp. 20-21.

ESTABLECIENDO VIAS DE COMUNICACION FRANCA

La comunicación franca y efectiva empieza cuando los Coordinadores Educativos definen y aceptan su propio rol y reconocen la importancia individual de cada miembro del personal. Para que los Coordinadores Educativos puedan definir sus roles, es necesario saber mucho acerca de las actividades de todo el programa.

Cuando los Coordinadores Educativos se sienten seguros en sus puestos en el Programa Head Start, ese sentimiento se lo comunicarán al personal educativo. Un sentido de seguridad ayuda a promover la comunicación abierta.

Es importante hacer el esfuerzo de conocer al personal en el sentido personal y en el profesional y apreciar el individualismo de cada persona. Cuando se identifican las necesidades y las fortalezas individuales, del personal se le puede estimular a usar los unos a los otros como recursos. Hay muchos expertos en cada programa de Head Start.

Los miembros del personal también necesitan oportunidades para conocer al Coordinador Educativo, quien sirve de modelo para el comportamiento del personal. El ser modelo de comunicación franca le deja saber al personal el valor de compartir abiertamente ideas y sentimientos.

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a establecer una atmósfera de comunicación franca dentro del componente.

Permita que el personal contribuya a las agendas de reuniones. Coloque una hoja de papel en la que el personal pueda hacer una lista de tópicos que ellos desean incluir en la agenda de la reunión. Esto asegura que sus preocupaciones recibirán atención directa.

Establezca credibilidad estando disponible para el personal y los padres. Evite el quedar atrapado en la oficina o dedicado solamente a la papelería. Fije períodos específicos para estar con el personal, los niños, los padres y ayude durante alguna crisis durante un evento especial. Busque oportunidades para interactuar con los niños. Establezca relaciones con el personal, disponiéndose a conocer a los niños y la calidad de sus interacciones. Asista a las funciones de los padres, tales como reuniones en el centro, los salones de clases y los hogares. Separe tiempo específico para que el personal pueda visitarlo para discutir problemas, preocupaciones y éxitos.

Desarrolle destrezas eficientes escritas y verbales. Presente pensamientos completos usando oraciones cortas y claras y lenguaje sencillo y preciso. Escriba y hable para expresar ideas, no para impresionar al público.

Demuestre interés en el personal. Estos deberán tener acceso al Coordinador Ejecutivo y saber que él está dispuesto a escuchar. Escriba notas breves que le recuerden preguntar acerca de los resultados de la excursión de la señora Reyes por el campo, de la operación a que fue sometido el padre de Marcos (no confíe en su memoria). Haga circular memorándums, cartas y arregle un evento ocasional para el personal, como una comida informal, a la cual cada persona traerá un plato distinto.

Celebre reuniones individuales con cada miembro del personal. Estas reuniones periódicas le da una oportunidad al personal para discutir cómo van las cosas y expresar sus preocupaciones. No se usan para proveer críticas y comentarios sobre los logros obtenidos en las tareas.

Vea las normas con claridad. Sea consistente al aplicar la política y reglamentaciones programáticas y en el uso de sanciones y censuras. Prepárese para sacrificar lo menos importante por lo más importante.

PROMOVIENDO EL TRABAJO EN EQUIPO

A ninguna persona sola le resulta posible hacer todo el trabajo del componente. Los Coordinadores Educativos eficientes saben cómo promover el trabajo en grupo y compartir y delegar responsabilidades. Ellos hacen eso mediante el uso continuo de la administración participatoria. El personal que está involucrado en desarrollar el Plan del Componente Educativo, participa en las reuniones regulares del personal, tiene poder para tomar decisiones sobre temas que les afectan y se les estimula a trabajar en equipo.

Los Coordinadores Educativos eficientes son buenos facilitadores. Este término se refiere generalmente al rol de un líder de grupo. Se usa aquí en ese sentido porque los Coordinadores Educativos continuamente se involucran en facilitar el comportamiento. Estimulan al personal a trabajar en cooperación pidiéndoles que compartan sus ideas. Los Coordinadores Educativos usan los conflictos como una oportunidad para producir buenos resultados. Ayudan al personal a enfocar a los niños y sus familias aún durante los desacuerdos. Estimulan al personal a compartir los problemas de modo que sus compañeros puedan ayudarlos a buscar soluciones. Los Coordinadores Educativos también se reúnen con equipos de enseñanza para ayudarles a planificar sus propias estrategias y ayudan a los maestros a aprender cómo supervisar al personal del salón y a los voluntarios.

UN ENFOQUE INDIVIDUALIZADO DE LA SUPERVISION

La individualización es un tema sobre el cual se basa Head Start, ya sea planificando para los niños o interactuando con ellos, con los padres o con el personal. Cada miembro del personal trae al programa un juego único de destrezas, experiencias, habilidades, conocimientos, necesidades y actitudes. No hay dos individuos que necesiten exactamente el mismo tiempo y nivel de apoyo. Las personas responden de diferentes maneras y sus necesidades de supervisión se extienden desde la guía explícita hasta la libertad y el apoyo necesarios para desarrollar sus propias soluciones.

La supervisión individualizada es una manera eficaz de responder a las necesidades específicas y a las habilidades de los miembros del personal. Aunque las normas de trabajo definen lo que se espera de cada miembro del personal, la enseñanza es un arte, el estilo de enseñar de cada individuo es una expresión única de su personalidad, valores, destrezas y experiencias. Es importante el permitirles a los miembros del personal que desarrollen sus propios estilos para esos efectos. Esto significa que hay que admitir que diferentes estilos pueden ser igualmente efectivos y lograr los resultados que se desean. Siempre que el programa siga los principios concretos del desarrollo educativo en los primeros años.

Un enfoque individualizado a la supervisión es particularmente adecuado en un ambiente educativo así como el de Head Start. El personal del Componente Educativo es un grupo diverso. Esa diversidad deberá ser evaluada por el Coordinador Educativo y el comportamiento de la supervisión deberá ajustarse como corresponde.

Un enfoque individualizado a la supervisión depende de la habilidad del Coordinador Educativo de reconocer y entender las diferentes fortalezas, necesidades y niveles de confiabilidad de los miembros del personal. Esto incluye el uso de un amplio repertorio de estilos y comportamientos de supervisión. Un Coordinador Educativo eficiente, no espera que todos los miembros del personal sigan un modelo específico de comportamiento.

El proveer supervisión individualizada no significa que se cambien las expectativas de logros o las normas de trabajo, para acomodarlas a las necesidades y las destrezas de un miembro del personal en particular. Las normas de trabajo o tareas son las mismas para todos; sin embargo, el método de supervisión para ayudar al individuo a cumplir con las normas de su trabajo varía. El supervisar a un individuo carente de experiencia o de motivación requiere que el Coordinador Educativo use demasiado tiempo haciendo que la persona sepa qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, etc. La supervisión que se le provee a una persona de mayor destreza y motivación por lo general consume menos tiempo e incluirá el suministrarle apoyo, entusiasmo, solución conjunta de sus problemas y servirle con los recursos.

USANDO UN ENFOQUE INDIVIDUALIZADO

Hay tres principios que deberán recordarse cuando se desee usar un enfoque individualizado para la supervisión. En primer lugar, evite las malas interpretaciones suministrándole al personal una orientación previa sobre el concepto. En segundo lugar, evalúe continuamente las destrezas y las necesidades del personal. Finalmente, vuelva a examinar con alguna frecuencia la eficiencia de la supervisión que se le provee a cada individuo y efectúe los ajustes necesarios.

LA ORIENTACION DEL PERSONAL SOBRE EL ENFOQUE

La supervisión individualizada deberá explicársele por anticipado al personal. Ellos pueden proveer información acerca de sus necesidades para añadirla a las impresiones que tenga el Coordinador Educativo. Un intercambio franco de impresiones acerca de la supervisión individualizada puede también ayudar al personal, a entender que la supervisión eficiente deberá "hacerse a la medida del individuo".

EVALUACION CONTINUA DEL PERSONAL

La supervisión individualizada depende de la evaluación cuidadosa y continua de las destrezas y habilidades, así como la motivación y la confianza de cada miembro del personal. El Coordinador Educativo necesita información exacta y al día acerca de cada miembro del personal a fin de proveer la supervisión más útil. Esta información procede de una variedad de fuentes, tales como la observación en el salón de clases, las reuniones con el personal educativo, las evaluaciones de logros, la crítica constructiva, los comentarios y sugerencias que proveen los padres, las conferencias individuales, la evaluación de las necesidades de adiestramiento y el examen de los planes diarios de enseñanza.

EXAMENES PERIODICOS DE EFICIENCIA

La supervisión individualizada también depende de la evaluación periódica llevada a cabo por el Coordinador Educativo sobre cuán eficiente es la supervisión que se está usando. Quizás un miembro del personal necesita más estructura hasta que aumente su motivación y autoconfianza, o por el contrario, quizás él está listo para un enfoque menos directo. Un miembro del personal que ha progresado considerablemente puede que se sienta seriamente frustrado si el Coordinador Educativo continúa suministrándole instrucciones pormenorizadas y frecuentes visitas para preguntar si las tareas se han completado. Una manera de reconocer el mejoramiento de una persona, es el ajustar la super visión que se provee de modo que esté conforme con los nuevos niveles de destrezas y de confianza.

Un repaso de vez en cuando del enfoque de supervisión que se use ayudará a evitar situaciones en las cuales el personal dependa demasiado de la ayuda del Coordinador Educativo en vez de desarrollar un mayor grado de confianza propia. El Coordinador Educativo puede estimular a los miembros del personal para que desarrollen sus propias destrezas e implanten sus propias soluciones. El seguimiento luego puede enfocar la manera de reforzar estas acciones independientes.

EJEMPLOS DE SUPERVISION INDIVIDUALIZADA

Algunos ejemplos de supervisión individualizada se dan a continuación. En este caso, los dos miembros del personal tienen las mismas necesidades, sin embargo, el Coordinador Educativo provee ayuda a la medida del nivel de destrezas y autoconfianza de cada persona.

EL MIEMBRO DEL PERSONAL "A"

Un miembro del personal educativo que posea amplia experiencia tiene dificultades en desarrollar actividades para ayudar a que un niño ensimismado se involucre más con los otros niños y con los adultos que hay en el salón de clases. Ese maestro pide la ayuda del Coordinador Educativo a fin de resolver la situación. El tiene las destrezas necesarias para manejar la situación, de modo que la ayuda del Coordinador Educativo consiste en apoyarle más bien que en instruirle.

Ella escucha al maestro, hace preguntas que ayudan a definir el problema. Juntos, hacen un inventario de actividades y enfoques para ayudar al niño. Una semana después el Coordinador Educativo llama para preguntar cómo ha seguido la situación y para proveer apoyo, entusiasmo y seguimiento. Esta vez también se le dice al maestro que llame o avise si necesita más ayuda y apoyo.

EL MIEMBRO DEL PERSONAL "B"

Un miembro del personal, con menos experiencia tiene dificultades cuando trata de convencer a un padre poco comunicativo que se involucre más activamente durante las visitas semanales a su hogar. Esta vez el Coordinador Educativo identifica la situación durante una observación previamente programada. Aunque el visitante del hogar no ha pedido ayuda, el Coordinador Educativo provee un relato objetivo de sus observaciones, tanto del padre, como del visitante del hogar. El visitante reconoce que no ha tenido éxito en ayudar a este padre a que participe en las visitas del hogar, y pide sugerencias al respecto. En vez de proponer una solución, el Coordinador Educativo analiza la situación con el visitante del hogar, ayudándole a analizar el comportamiento del padre, así como el de él mismo. En esta situación, el Coordinador Educativo y el Visitante del Hogar trabajan juntos para desarrollar algunas reuniones individuales y actividades. El hecho de que este miembro del personal tiene menos experiencia y confianza, el Coordinador Educativo también ayuda al visitador del hogar a desarollar un plan para implantar el enfoque. Una vez que el enfoque se ha planificado paso por paso, el Coordinador Educativo expresa confianza en la habilidad del visitante del hogar para llevar a cabo el plan. La semana siguiente el Coordinador Educativo telefonéa a los visitadores de los hogares para que analicen los progresos y provean apoyo continuo. El visitador del hogar informa que hay evidencia de progreso y que se siente seguro de que puede proceder con menos apoyo del supervisor. El Coordinador Educativo visita el hogar un mes después y luego de esta observación está capacitado para ofrecer ejemplos específicos y objetivos sobre cómo las interacciones entre el padre y el visitador del hogar han mejorado.

LA EVALUACION DE LOGROS DEL PERSONAL

La evaluación es el proceso continuo que los Coordinadores Educativos usan para identificar las necesidades y los puntos fuertes del personal, así como el promover su desarrollo. Las observaciones regulares del salón de clases dán la información clara y objetiva que luego se usa para presentar ideas, críticas constructivas y sugerencias al personal. Los miembros del personal y el Coordinador Educativo trabajan juntos para analizar lo que se observó y determinar qué actividades y comportamientos son eficientes y cuáles de ellos necesitan cambiarse o mejorarse.

Las autoevaluaciones constantes también son eficientes. Los miembros del personal educativo necesitan autoevaluarse frecuentemente y no sólo cuando el Cordinador Educativo tiene algún tiempo para hacer observaciones relativas al salón de clases. El personal puede ser adiestrado como observadores de sus compañeros para usar una lista de cotejo autoevaluativa para examinar periódicamente sus propias destrezas.

Es una buena práctica de los Coordinadores Educativos el llevar a cabo evaluaciones formales de logros de cada miembro del personal dos veces al año. Consultar al personal del programa y al Director con relación a ciertos procedimientos específicos. Es útil considerar estos asuntos como evaluaciones de logros unidos que le permiten al Coordinador Educativo y al miembro del personal tener una visión organizada y estructurada de los logros individuales y establecer un juicio acerca de cómo estos logros están de acuerdo con las normas de trabajo del Componente Educativo.

Presentamos ahora algunos puntos que ayudan a evaluar los logros del personal:

- Los empleados tienen el derecho de saber cuán bien están llevando a cabo sus trabajos y cómo pueden mejorarlo.
- Un empleado que está teniendo problemas está ansioso de que se le asegure de que el supervisor le proverá dirección costructiva sobre cómo mejorar sus logros.
- Los empleados que están haciendo un trabajo sobresaliente desean saber que sus servicios se reconocen y se aprecian.
- El trabajo mediocre de un empleado y su fracaso en mejorar puede que se deba, en parte, a una supervisión inadecuada; en consecuencia una evaluación formal puede servir para evaluar y mejorar los logros del supervisor.
- Los logros mediocres y continuos fracasos de un empleado, a pesar de la supervisión, pueden indicar la necesidad de que se den por terminados su servicios.

LA OBSERVACION CONTINUA DEL PERSONAL EDUCATIVO

A fin de evaluar los logros del personal educativo, es necesario obtener información exacta acerca de los logros reales de cada persona que trabaja con niños y con sus familias. En vez de depender de revisiones rápidas e informales o percepciones subjetivas acerca de las habilidades de las personas, el Coordinador Educativo deberá establecer un sistema de observación y anotación sobre el comportamiento del personal que produzca información objetiva.

El foco primario de la observación deberá ser la interacción del maestro. La meta es entender lo que el maestro está haciendo con los alumnos, de modo que pueda usarse como marco de referencia para una reunión de críticas constructivas, comentarios y sugerencias con

los miembros del personal educativo. Deberá observarse a los maestros en diferentes ocasiones del día antes de llegar a ninguna conclusión acerca del maestro o el salón de clases.

La observación del personal educativo es una parte integral del rol del Coordinador Educativo. El número y la duración de estas observaciones dependerá del número de miembros del personal educativo a los cuales se les haya observado, la dedicación a la actividad por parte del Coordinador Educativo y las experiencias y destrezas del personal educativo. Se aconseja establecer un programa regular de sesiones de comentarios, críticas constructivas y sugerencias para cada miembro del personal educativo. Se sugiere que a cada maestro se le observe por lo menos una vez al mes y a cada visitante del hogar, dos veces al año. Para los miembros del personal educativo que trabajan con contrato probatorio, o con otras necesidades especificas, se recomiendan observaciones semanales y bimensuales.

Cuando un Coordinador Educativo inicia un sistema formal de observación, algunos miembros del personal puede que se sientan amenazados. Es importante el demostrar que estas observaciones forman parte de un esfuerzo de desarrollo para el personal educativo. Las observaciones, los comentarios, críticas y sugerencias constituyen una forma de adiestrar al personal. El éxito al observar y al proveer comentarios a cada miembro del personal dependerá en gran medida de las relaciones del Coordinador Educativo con esa persona; un sentido de confianza y respeto mutuo es esencial para lograr una evaluación eficiente.

PREPARACION PARA LA OBSERVACION

Antes de hacer una visita para llevar a cabo una observación, se deberán repasar los procedimientos y las formularios que habrán de usarse para anotar las observaciones con el miembro del personal que haya de ser observado. Días antes de la visita, repase con el maestro que va a estar involucrado en la visita, los procedimientos y las formas que habrán de usarse para anotar las observaciones con el miembro del pesonal en cuestión, a fin de que la visita sea esperada y conveniente. Si la observación requiere la visita a un hogar, obtenga el permiso de la familia que será visitada y asegúrese de que ellos entiendan el propósito de la visita. En algunos programas se les dice a las familias durante el proceso de las matrículas que los supervisores de los visitadores a los hogares pueden ocasionalmente pedir observar la visita.

Cuando se observa una visita de los hogares, en primer lugar reúnase con los miembros de la familia y explíqueles brevemente que el propósito de esa visita es el observar al visitante del hogar, y no evaluar el hogar, ni a los niños, ni a los padres. Cuando observe a un centro, entre al salón en silencio a fin de no estorbar las actividades. En cualquiera de las situaciones, tómese los primeros diez o quince minutos para aclimatarse en el ambiente, antes de empezar a escribir las observaciones. Esto le dará al miembro del personal, a los niños y a la familia, la oportunidad de sentirse cómodos. Enfoque al maestro o al visitante del hogar y lo que él dice o hace. Observe quietamente, sin interrumpir. Espere hasta después de la observación para tener un cambio de impresiones con el miembro del personal.

ANOTACIONES DE LO QUE SE OBSERVA

El propósito principal de la observación es proveerle críticas, sugerencias y comentarios útiles al personal educativo. Por lo tanto, las observaciones deberán anotarse claramente de modo que puedan compartirse durante una reunión de sugerencias.

Estas observaciones anotadas deberán ser objetivas y no de enjuiciamiento. Esto es de gran importancia, especialmente durante las observaciones iniciales cuando se está tratando de establecer una relación de confianza con el miembro del personal educativo. El anotar exactamente lo que la persona hace o dice, más bien que para frasear o resumir incidentes, facilita la objetividad. Si se cita directamente lo que se ha dicho, en vez de enunciar juicios,

ayudará al copilar un cuadro escrito que podrá ser compartido con el miembro del personal y usarse para estimular un análisis de lo que se hace en el trabajo.

Hay varios métodos de anotar observaciones objetivas del comportamiento de un maestro. Los Coordinadores Educativos pueden usar una hoja de papel en blanco o pueden desarrollar un formulario especial para esos efectos. Así como la información narrativa es necesaria, una lista de cotejos regular no es útil. EL Formulario de Muestra No. 1 en los Materiales Suplementarios (VI-1) para este capítulo, es una herramienta útil y sencilla para anotar observaciones. Esta forma ayudará a obtener viñetas de comportamiento educativo que luego pueden agruparse por tipos, tales como las Areas Funcionales CDA. "La anotación de Observaciones Ojetivas" en los Materiales Suplementarios (VI-2-4) provee ejemplos de grabaciones útiles y otras que no son útiles. Un formulario que puede usarse cuando se observen visitas a los hogares se incluye también en los Materiales Suplementarios (VI-5).

Algunos programas de Head Start poseen, o tienen acceso a, equipo de cintas magnetofónicas que pueden usarse para grabar los eventos objetivamente. Estas grabaciones pueden ser extremadamente eficientes para que los miembros del personal se den cuenta de su comportamiento. A nadie se le debe obligar a que grabe en cinta videomagnetofónica y puede que en la etapa inicial sea algo incómodo, pero una vez que la incomodidad inicial se disipa, el sujeto de la cinta se convence, por lo general, de la eficiencia de esta herramienta de trabajo. La grabación en cinta videomagnetofónica acelera el proceso de ayudar al personal a mejorar sus interacciones con los niños.

Además de recabar información objetiva, el Coordinador Educativo deseará empezar a evaluar el comportamiento que ha observado y a hacer recomendaciones. Esas recomendaciones pueden escribirse en un pedazo de papel en blanco o en un formulario especial. La Muestra del Formulario No. 2 en los Materiales Suplementarios (VI-6) provee un medio de anotar las reacciones a esa observación de parte del Coordinador Educativo y del personal. Es útil durante la reunión de comentarios si ambos, el Coordindor Educativo y el personal, han tomado notas escritas de las observaciones.

SUMINISTRANDO COMENTARIOS Y CRITICAS CONSTRUCTIVAS AL PERSONAL

La crítica constructiva, comentarios y sugerencias que se les da al miembro del personal después de cada observación es la clave del proceso de supervisión. Al planificar la observación permita algún tiempo para un análisis posterior de la misma. Este tiempo puede usarse para ayudar a la persona a evaluar lo que está haciendo, determinar la mejora que ha habido desde la última observación y desarrollar formas de continuar mejorando.

Antes de la Conferencia de Comentarios, Críticas y Sugerencias, organice las obsevaciones por las Areas Funcionales CDA u otras categorías adecuadas, como las que se usan en las descripciones de empleo. Esta organización ayudará a estructurar la Reunión de Comentarios.

La Reunión de Comentarios puede comenzar permitiéndole al miembro del personal algún tiempo para repasar las observaciones anotadas objetivamente. Luego comienza el análisis de ideas pidiendo reacciones. Esto le dará a la persona una oportunidad para iniciar el itercambio de ideas y calmar alguna ansiedad que pudiera existir. Pregunte si el maestro o el visitante del hogar desea ayudar con una actividad específica, de un niño o de un padre. Si las actividades han sido anotadas objetivamente, este cambio de impresiones deberá proceder como si se estuviese viendo una cinta videomagnetofónica de las actividades observadas. Esta objetivadad será útil al establecer juicios durante la reunión basada en evidencias específicas de comportamiento. Véase los Materiales Suplementarios donde se sugieren técnicas para la crítica constructiva,

las sugerencias y los comentarios. (VI-7).

Es importante el hacer preguntas acerca del conocimiento, las destrezas y las actitudes involucradas en cualquiera actividad, como:

- ¿Cómo decidir cuándo llevar a los niños al colmado?
- ¿Qué preparación lleva a cabo por anticipado y por qué?
- ¿Cómo involucra usted a los niños en la planificación?
- ¿Cómo planifica usted con otros voluntarios, con el personal y con los padres?
- ¿Qué aprendieron los niños?
- ¿Qué sucedió en la caja registradora?
- ¿Cómo se relaciona esto con el entendimiento de los números?
- ¿Cómo se relacionaron los padres?

Otras preguntas pueden enfocar las siguientes actividades:

- ¿Qué actividades puede usted planificar que se basen sobre las experiencias de los niños?
- ¿Identifica usted necesidades individuales de los niños en lo que respecta al entendimiento de los números?
- ¿Cómo usted planificaría y llevaría a cabo la excursión si tuviera la necesidad de hacerla otra vez?

Empiece comentando lo que marcha bien y por qué. Haga algunas recomendaciones específicas que incluyan sugerencias concretas para desarrollar más las destrezas y los conocimientos. Las recomendaciones deberán incluir áreas que los miembros del personal puedan controlar y deberán ser tan específicas como sea posible. Ayuda el poder dar ejemplos concretos y referencias y/o un acopio general de nuevas actividades, materiales, técnicas y rutinarias.

Cuando los lados fuertes del personal, el progreso y las sugerencias para el desarrollo se hayan repasado, se deberá escribir un resumen de esos comentarios y firmarlos. Cada persona deberá conservar una copia. Este resumen puede servir como un acuerdo por escrito de adiestramiento, planes futuros y evaluación de logros.

EVALUACION DE LOGROS

El término "evaluación de logros" se refiere al proceso formal usado para medir cómo un miembro del personal ha manejado los deberes y responsabilidades que se le han asignado durante un período de tiempo. El hecho de que las evaluaciones de logros a veces están unidas a recompensas o a acciones disciplinarias, los miembros del personal pueden considerarlas como amenazas y regaños. Esto es desafortunado porque uno de los mayores beneficios de las evaluaciones de logros es el fortalecimiento de las relaciones entre el supervisor y el personal educativo.

Un autor sugiere que las apreciaciones de logros deberán llamarse análisis de logros.[4] El ve este proceso como algo que incluye los siguientes criterios:

- En resumen establecer metas conjuntamente cada seis meses;
- El análisis que el empleado hace de sus logros para cumplir con esas metas -- sustentando por ejemplos específicos.

[4]Douglas McGregor, Leadership and Motivation (Cambridge: MIT Press, 1966), pp. 191-195.

- Repaso de la autoevaluación por el supervisor y el empleado; y

- Establecimiento conjunto de nuevas metas y objetivos.

Luego continúa definiendo el papel que desempeña el supervisor, como el de un director de un equipo atlético estimulando al miembro del personal para que se fije metas más altas y dé los pasos necesarios para lograrlas. Dada la importancia que Head Start le asigna a la administración participatoria y al desarrollo del personal, esta analogía es útil. Dos sistemas de análisis de logros usados en los programas Head Start se bosquejan brevemente a continuación.

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DEL PERSONAL

Un programa Head Start sigue un itinerario establecido para llevar a cabo evaluaciones de logros.[5]

Para el 31 de octubre. El supervisor y el empleado se reúnen y establecen las metas de trabajo del empleado para el año programático. Se fijan los objetivos además de una meta específica de adiestramiento. El supervisor es responsable de comentar sobre las metas del empleado, y puede asignar metas específicas si eso fuere apropiado.

Para el 15 de febrero. El supervisor escribe la evaluación de mitad de año acerca de las áreas definidas de mayor importancia. Se incluyen los comentarios del empleado en la parte de abajo del formulario a fin de responder a la evaluación o para añadir nuevos comentarios. (Esta sesión es el foco principal para la evaluación de mejora, porque aún queda la mitad del año programático para incorporar cambios de comportamiento.) Se pone al día las metas del empleado. Se anota el progreso. Se fijan nuevas metas y objetivos, si se han logrado los originales.

Para el 3 de junio. El empleado escribe un resumen de la autoevaluación anual. El supervisor escribe un resumen de la evaluación anual del empleado. Los objetivos del empleado se ponen al día por última vez. Se anota el progreso. Se anotan las razones por las cuales no se han cumplido las metas u objetivos.

Al Comité Consultor Educativo de otro programa de Head Start le lleva dos años el desarrollar un sistema de evaluación de logros, basado en las Competencias CDA. El Coordinador Educativo, usa los formularios dos veces al año después de revisar los planes para las lecciones diarias y hacer una serie de observaciones acerca del salón de clases. Dos páginas de este formulario aparecen en los Materiales Suplementarios (VI-8-16).

ELEMENTOS CLAVE

Cualquier sistema de evaluación de logros que se use deberá incluir estos seis elementos claves;

- **Normas.** Los miembros del personal entienden claramente lo que se espera de ellos - eso está documentado en la descripción del empleo.

- **Evaluaciones continuas.** Los miembros del personal son evaluados informalmente de manera continua.

- **El programa.** Las evaluaciones formales se programan a intervalos regulares. (La mayor parte de los programas se adhieren a un período de seis meses);

---

[5]Rayko Hashimoto, Oregon Head Start Education Coordinator's Handbook (Portland State University; Oregon Head Start State Technical Assistance and Training Office, 1983), p. 152.

- **El proceso de mantenimiento.** Los hallazgos de las evaluaciones se documentan.

- **Comunicación franca.** Los miembros del personal tienen la oportunidad de analizar cómo se sienten, así como expresar sus preocupaciones.

- **La individualización.** A los miembros del personal se les recompensa adecuadamente.

El incluir estos seis elementos en un sistema de evaluación de logros promueve actitudes positivas acerca de la evaluación de logros.

TRATANDO CON LOS PROBLEMAS DE LOGROS

En Head Start el compromiso de desarrollo del personal también incluye el compromiso de ayudar al personal a vencer los problemas para lograr éxito. En vez de asumir que un miembro del personal no puede o no quiere mejorar, los Coordinadores Educativos trabajan con el individuo para analizar y definir el problema, proponer metas, proponer estrategias para alcanzar las metas que habrán de usarse para dirigir el progreso y determinar el éxito. Este no es un proceso de nunca acabar; así que las consecuencias de unos logros contínuamente mediocres deberán comunicarse claramente. A veces el recomendar que se descontinúe el trabajo de un miembro del personal es lo mejor para cada una de las personas involucradas. Una sección de este capítulo, que se considerará posteriormente provee un análisis más detallado acerca de cuándo recomendar el despido.

ANALIZANDO LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE LOGROS

La siguiente selección fue escrita para administradores de la industria privada; también puede aplicarse a las experiencias de supervisión de Head Start.[6]

> ...en una encuesta que llevé a cabo, en la cual participaron 4,000 administradores en mis programas de adiestramiento durante los últimos dos años, les pregunté: "¿Por qué las personas subordinadas no hacen lo que se supone que hagan?"... Las respuestas fueron como sigue:
>
> 1. Ellas no saben lo que se supone que hagan.
> 2. Ellas no saben cómo hacerlo.
> 3. Ellas no saben por qué deben hacerlo.
> 4. Hay obstáculos que ellas no pueden controlar.
> 5. No creen que eso funcionará.
> 6. Creen que la manera en que ellas lo hacen eso es mejor.
> 7. No están motivados; su actitud es mediocres.
> 8. Personalmente son incapaces de hacerlo (limitaciones personales).
> 9. No tienen tiempo suficiente para hacerlo.
> 10. Están trabajando en temas de prioridad equivocada.
> 11. Piensan que lo hacen bien (sin revisar las instrucciones originales).
> 12. Sentido mediocre gerencial.
> 13. Problemas personales.
>
> Esta lista sigue el orden en que los administradores las proporcionan. El primer tema de la lista se dió como una contestación, primera o segunda, el 99% del tiempo. Lo que sorprende de esto es que cuando los administradores tratan de resolver los problemas individuales de logros, raras veces seleccionan esta primera contestación como el lugar donde empezar a resolver el problema.

Este ejemplo refuerza la necesidad de analizar el problema antes de decidir qué hacer respecto al mismo. Este es un primer paso muy importante porque sin él, el supervisor podría concentrarse en los síntomas, en vez de en las causas. Los Coordinadores Educativos no pueden asumir simplemente que saben lo que está

[6]Ferdinand Fournies, Coaching for Improved Work Performance (New York: Van Nostrum, 1978), p. 77.

causando el problema; necesitarán recopilar más información observando el desempeño del trabajo del miembro del personal y teniendo una discusión de tú a tú con el individuo. Durante esta discusión, trate de encontrar contestaciones a las siguientes preguntas:

- ¿Sabe el individuo lo que el está supuesto a hacer?
- ¿Sabe el individuo cómo hacerlo?

SENTANDO METAS Y DESARROLLANDO ESTRATEGIAS

Una vez que el problema ha sido analizado y definido, el Coordinador Educativo y el miembro del personal pueden trabajar juntos para sentar metas y desarrollar estrategias para mejorar el desempeño en el trabajo. Estas se desarrollarán conjuntamente, basadas en contestaciones a las preguntas en la lista anterior. Por ejemplo:

- Si el problema existe porque el miembro del personal no entiende los requisitos del trabajo, un próximo paso sería revisar la descripción de tareas tema por tema, hasta que las responsabilidades y las normas para determinar si el trabajo es aceptable en cada tarea son claramente entendidas.
- Si el problema existe porque el miembro del personal no sabe cómo completar una tarea, entonces el adiestramiento es un próximo paso adecuado, seguido de una re-evaluación de desempeño en el trabajo.
- Si el miembro del personal no está consciente de que su desempeño en el trabajo no es aceptable, entonces el próximo paso es proveer crítica clara y concisa como ha sido enunciada anteriormente. Una vez que se hayan presentado ejemplos de un mediocre desempeño en el trabajo, entonces el Coordinador Educativo puede trabajar con el individuo para sentar metas y desarrollar estrategias.
- Si el problema es causado por obstáculos por encima del control del miembro del personal, entonces debe hacerse un esfuerzo para cambiarlos. Por ejemplo, si un director de centro no puede estar al día en el trabajo de papeleo porque también enseña una clase de 15 niños de 4 años, entonces el Coordinador Educativo podría recomendar al director que reclute a un oficinista para ayudarlo.
- Si el desempeño en el trabajo es mediocre por un período largo de tiempo, y el miembro del personal no es capaz de mejorar, entonces el próximo paso es considerar su cambio o despido.

OBSERVACION DEL PROGRESO INDIVIDUAL

Los pasos que toma un Coordinador Educativo para ayudar a mejorar el desempeño de un individuo, debe también incluir discusión y un acuerdo sobre cómo se hará la observación del progreso y qué constituye un éxito. La observación puede incluir observaciones periódicas del salón de clases, reuniones cara a cara, una revisión de documentos o cualquier otro método que sea adecuado. Definiciones del éxito, deben incluir un marco de tiempo para una evaluación final de si el problema ha sido corregido. El Coordinador Educativo continuará suministrando comentarios con- tínuos para cualquier mejoramiento de desempeño en el trabajo, aún si el desempeño no cumple todavía con las normas del componente. También estilos de supervisión serán ajustados según progrese el individuo.

Los Coordinadores Educativos podrían encontrarse ellos mismos en situaciones donde los problemas de desempeño de trabajo son causados por un manejo mediocre o una supervisión inadecuada. De las 19 razones ofrecidas para el desempeño de trabajo mediocre en la encuesta citada anteriormente, muchas estaban directamente relacionadas con las fallas del supervisor. Autoevaluaciones frecuentes ayudarán al supervisor a mantener actitudes y comportamientos efectivos.

Estimular al personal del componente a evaluar el desempeño de la supervisión también proveerá información sobre la efectividad de supervisión. Cuando se le pide al personal que evalúe el desempeño del Coordinador Educativo, este último, puede discutir los resultados con el personal, y definir metas para el personal y las estrategias para lograr esas metas.

DESPEDIDA DEL PERSONAL DEL COMPONENTE[7]

Es una decisión difícil el recomendar que se despida de su trabajo a un miembro del personal. Sin embargo, hay un número de casos específicos ¿cuándo el recomendar la terminación de sus labores a un miembro del personal es apropiado y necesario? Siempre que las necesidades individuales de un miembro del personal entren en serio conflicto con las necesidades de los niños, las familias y la totalidad del componente, al miembro del personal deberá pedírsele que deje su trabajo. El recomendar la despedida no es la primera respuesta a una situación difícil; sin embargo, habrá veces que un logro escaso o mediocre no mejora a pesar del respaldo y la intervención del supervisor.

CUANDO EL DESPIDO ES APROPIADO

Hay cuatro categorías generales de pocos logros continuos que pueden llevar a que se recomiende la despedida. La primera es los **hábitos mediocres de trabajo**, también, las tardanzas y las ausencias crónicas; el evadir las responsabilidades en el empleo y el trabajo descuidado y de baja calidad. Cuando no se le puede exigir a un miembro del personal que llegue a tiempo a su trabajo, los otros miembros del personal se afectan porque deberán cubrir lo que debe hacer el empleado que llega tarde y los niños no reciben la atención que se merecen.

El trabajo contínuo que no cumple con las normas del programa, es una segunda causa para recomendar el despido de esa persona. Los miembros del personal que no pueden desempeñar las responsabilidades que su trabajo conlleva y no pueden desarrollar las destrezas necesarias para implantar el programa educativo, tienen que ser substituidos. Aunque el desarrollo del personal es una parte esencial de Head Start, de vez en cuando puede haber individuos que no pueden aprender a hacer bien su trabajo. Quizás el trabajar con niños es una ocupación que no es apropiada para ellos, o posiblemente ese no es el trabajo que desean hacer. Deberá aconsejárseles que no continúen con él.

Una tercera razón para recomendar el despido del trabajo es cuando **la conducta del miembro del personal no es aceptable porque funciona en detrimento de los niños, de otros miembros del personal y de los padres.** Por ejemplo, un miembro del personal que le pega o abusa verbalmente de un niño muestra un compartamiento inaceptable. El programa puede tener política específica acerca de esos incidentes, incluyendo reglamentos de advertencias oficiales u otras medidas disciplinarias. En la mayoría de los programas, la política que rige el comportamento inaceptable no permiten segundas oportunidades.

Las violaciones de la política programática son una cuarta categoría de comportamiento que puede ser causa de que se recomiende el despido de un empleado. Como ejemplo, pueden citarse el robo o el apropiarse de fondos o propiedades del programa, el compartir inadecuadamente información confidencial o llegar intoxicado al trabajo. Repetimos; cada programa tiene políticas específicas para enfrentarse a estas situaciones.

---

[7]Basado en "Overcoming the Fear of Firing," Child Care Information Exchange (March, 1981): 11-15.

POLITICA DE DESPIDO DEL PERSONAL

Cada programa debiera incluir normas que seguir para despedir a un empleado en su manual de política relativa al personal. Estas normas pueden ser desarrolladas por un grupo compuesto de miembros del personal, de los padres, del Director de Head Start y el representante adecuado del concecionario delegado. Es de extrema importancia el que todos los miembros del personal sepan qué comportamientos conllevan al despido. Las políticas escritas deberían incluir procedimientos contra agravios, requisitos de documentación y enunciados claros acerca de qué comportamientos presentan bases para el despido inmediato, en vez de una advertencia por escrito o una suspensión.

Cuando el trabajo de un miembro del personal es inaceptable y no mejora, el primer paso para corregir la situación es el programar una reunión privada con el empleado. Durante esa reunión el Coordinador Educativo:

- Especificará las violaciones de políticas o las áreas de rendimiento mediocre.
- Proveerá ejemplos específicos documentados que demuestren la violación o el rendimiento mediocre.
- Hará saber al miembro del personal que se mantendrán documentos por escrito de la reunión.
- Explicará claramente los cambios que el empleado necesita efectuar para evitar ser despedido de su empleo.
- Discutirá cómo son los esfuerzos del empleado para mejorar y cómo serán detectados.
- Emitirá el último plazo de tiempo para la evaluación final.

Los documentos escritos son necesarios para documentar ejemplos de logros inaceptables y discusiones y acuerdos con los empleados. Estos documentos escritos ayudan a la memoria, aseguran que el mensaje se proyecte al empleado y servirán como respaldo si más adelante se toma la decisión de recomendar su despido. Los documentos escritos también mantienen informado al Director acerca de la situación de modo que él pueda conseguir el apoyo necesario.

Cuando los logros del miembro del personal no mejoran, la decisión de que se recomiende su despedida deberá basarse en información y observaciones objetivas. Las decisiones de despedirlo no deberán tomarse con ira, durante una crisis o bajo tensión. Una vez que se tome la decisión, deberán seguirse las políticas del programa.

AYUDANDO A LOS MAESTROS A SUPERVISAR

Del mismo modo que el Coordinador Educativo supervisa todas las actividades del Componente, los maestros supervisan todas las actividades del salón de clases. Por lo tanto, los maestros necesitan oportunidades para desarrollar sus propias destrezas de supervisión. El Coordinador Educativo ayuda a cada maestro a evaluar sus destrezas como ayudantes y voluntarios, a usar esas destrezas y a desarrollar nuevas destrezas.

TECNICAS PARA PROMOVER DESTREZAS DE SUPERVISION

Hay una variedad de técnicas que pueden usarse para ayudar a los maestros a desarrollar destrezas de supervisión. En primer lugar los Coordinadores Educativos modelan comportamientos de supervisión que son vistos por todos los miembros del personal educativo. Los maestros pueden expandir sus propias destrezas de supervisión observando lo que el Coordinador Educativo hace. Esto puede llevarse a cabo por medio de discusiones con el Coordinador Educativo.

Los supervisores desarrollan su propio estilo basado en su personalidad, sus valores y sus experiencias individuales. Este estilo es flexible, y será adaptado a las necesidades de los supervisados. Esta individualización quizás no les sea aparente a primera vista a los maestros, por lo cual un análisis franco de técnicas de supervisión es esencial. Se explicará por qué se usa un enfoque en particular, su propósito y la meta a largo plazo, a la que se dirige. Estimule a los individuos a usar los comportamientos de supervisión que ellos encuentran más eficientes.

Los Coordinadores Educativos pueden ayudar a los maestros a desarrollar destrezas de supervisión dándoles el poder que necesitan para lograr esa eficiencia. Ese poder resulta cuando a los maestros se les dá la autoridad para hacer todas las decisiones que puedan acerca de su trabajo. Esto podría incluir decisiones relativas a:

- Los planes semanales.
- La educación de los padres.
- La programacíón de actividades especiales.
- La individualización.
- El adiestramiento de voluntarios y ayudantes; y
- la compra de materiales.

El darles poder a los maestros reconoce el hecho de que tienen un puesto de liderazgo en el salón de clases. Esto les ayuda a ganarse el respeto de los ayudantes y los voluntarios, lo cual a su vez ayuda a los maestros a crear ambientes francos y de apoyo en el salón de clases.

El adiestramiento formal o informal es también una técnica útil para desarrollar las destrezas de supervisión de los maestros. Cualquiera de los temas relativos al propósito de adiestramiento de supervisión, que son relevantes al desarrollo del Coordinador Educativo, también pueden serles útiles a los maestros. Las oportunidades informales de adiestramiento surgen de las interacciones corrientes con los maestros, así como de las observaciones del salón de clases. Las observaciones pueden incluir un énfasis especial sobre cómo el maestro trabaja con otros adultos en el salón de clases. Esto puede prepararse en la forma de una documentación activa, la cual puede ser analizada luego por el observador y el maestro. También puede ser útil programar reuniones regulares con todos los maestros de modo que éstos

puedan analizar, en un ambiente de apoyo, cualquier problema de supervisión que estén enfrentando actualmente.

Finalmente, las normas de trabajo que se le asignan al programa ayudan a los maestros en la supervisión que éstos llevan a cabo. Estas normas les proveen al personal educativo una base para establecer expectativas con el fin de realizar sus tareas como ayudantes y voluntarios. Las normas pueden extenderse para incluir actividades específicas del salón de clases. Las descripciones de empleos y otras normas describen cómo los miembros del equipo educativo pueden dividirse las responsabilidades del salón de clases.

SUPERVISION DE VOLUNTARIOS

Muchos padres del programa Head Start le suministran al programa servicios de voluntarios; a menudo llegan a ser candidatos al personal y al CDA. Los padres, en su calidad de voluntarios son un recurso muy valioso de Head Start y deberán ser tratados con el mismo respeto que se les debe a los empleados que reciben paga por sus servicios. Esto incluye una definición clara de los deberes de su trabajo, y lo que se espera del trabajo que desempeñan.

Al igual que en otros puestos del personal de Head Start, el programa debería tener descripciones de los trabajos para voluntarios, un proceso de orientación de voluntarios y un programa de adiestramiento continuo. Un ejemplo de una descripción de trabajo para un voluntario del salón de clases se incluye en los Materiales Suplementarios (VI-17). El adiestramiento de voluntarios deberá incluir la participación de otro personal del salón de clases, de modo que entiendan perfectamente lo que se espera que los voluntarios hagan y cómo pueden ayudar a los voluntarios a aprender a hacer mejor sus trabajos. El adiestramiento de voluntarios se analiza en el próximo capítulo. Los maestros deberán conocer las destrezas y las habilidades de sus voluntarios a fin de obtener el mejor uso posible de ellas. Esto puede hacerse inicialmente por medio de una entrevista o haciendo que la persona voluntaria complete un inventario de intereses. Un ejemplo de esa clase de inventario se haya también en los Materiales Suplementarios (VI-18).

Al igual que los miembros del personal educativo, los voluntarios desarrollan nuevas destrezas trabajando en el salón de clases. Los maestros deberán llevar a cabo evaluaciones periódicas de los logros de los voluntarios a fin de identificar nuevas destrezas; el rol de los voluntarios puede luego ampliarse para hacer buen uso de esas destrezas.

Los maestros deberán entregar a los voluntarios, instrucciones claras acerca de lo que ellos quisieran que los voluntarios llevasen a cabo cuando están en el salón. Decirles a los voluntarios "observen quien necesita ayuda", no usar las destrezas de los voluntarios ni tampoco muestra respeto por esas personas como individuos. Los mismos factores de motivación que se aplican al personal también se aplican a los voluntarios. Aunque la buena paga puede ser una motivación, porque muchos voluntarios esperan obtener suficiente experiencia de manera que puedan conseguir un puesto de paga en el personal.

Los maestros necesitan también recordar que las expectativas a menudo rigen los eventos. Si el programa no espera que los voluntarios lleguen a su trabajo a tiempo y regularmente, probablemente no llegarán. Muchos mejores resultados se obtienen si se les hace ver claro a los voluntarios que ellos son miembros esenciales del equipo educativo y que se espera que se presenten a trabajar en el salón de clases a la hora fijada. Algunos programas usan un contrato o una carta de compromiso para hacerles saber a los voluntarios que se aprecia y que se espera su puntual asistencia al programa. Un ejemplo de esta clase de memorándum aparece en los Materiales Suplementarios (VI-19).

Finalmente, los voluntarios necesitan ser apreciados regularmente por las

personas con quienes trabajan y por otros miembros del personal de Head Start. Agregando a las apreciaciones regulares, tales como elogiar su labor públicamente, algunos programas rinden homenaje a sus voluntarios en un evento de fin de año. Aunque este tipo de apreciación pública se agradece mucho, las contribuciones de los voluntarios necesitan ser apreciadas cada vez que entran al salón de clases, no solamente una vez al año.

ESTRATEGIAS PARA UNA SUPERVISION EXITOSA

- Dé prioridad a las observaciones. Así siempre habrá tiempo para ver al personal en acción.
- Organice los récords de observación de modo que los comentarios que se le dá al personal se estructuren en un formato útil.
- Estimule al personal a desarrollar sus propias estrategias y alternativas.
- Implemente un sistema de apreciación de logros, que incluya el requisito de que todos los miembros del personal completen su autoevaluación.
- Reconozca que cuando un miembro del personal no pueda o no quiera mejorar sus logros, la respuesta más adecuada es su despido del trabajo.
- Resista las presiones de cambiar las normas o requisitos del trabajo cuando esas presiones se basan en lo más avanzado de la tecnología moderna y en las teorías y prácticas de los primeros años de la niñez.
- Evalúe frecuentemente las destrezas y las necesidades de cada miembro del personal, de modo que se le pueda proveer supervisión individualizada.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

Administration: A Bedside Guide. Edited by Susan Stine. Pacific Oak College and Children's School, 5 Westmoreland Place, Pasadena, CA 91103, 1983.

Esta es una colección de artículos escritos por administradores que trabajan en una variedad de ambientes pre-escolares. Los autores comparten sus experiencias personales, describen sus propios puntos de vista para la supervisión, el liderazgo y la administración. Los ejemplos y las sugerencias que se proveen contienen soluciones prácticas a problemas comunes.

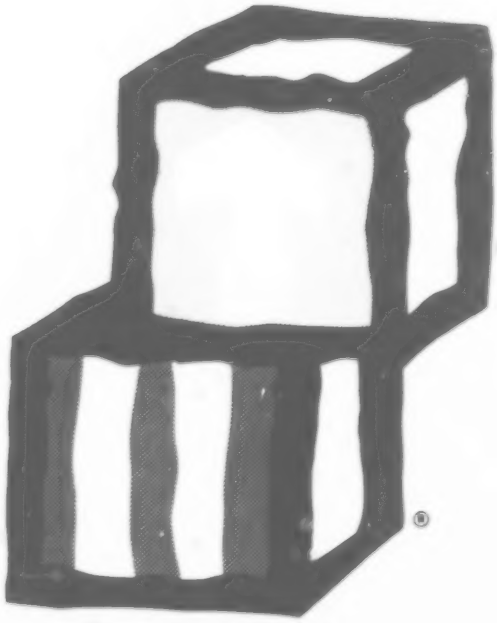
Hersey, Paul. The Situational Leader. Warner Books, 666 Fifth Avenue, NY, NY 10102. 1985. $13.50. Consulte librerias locales para su disponibilidad.

Este es el último libro del Dr. Hersey sobre el tema del liderazgo situacional e incorpora los cambios más recientes en su modelo de supervisión. El libro explica el modelo y cómo aplicarlo en distintas situaciones. Aunque está escrito desde un aspecto de negocios, se puede utilizar su contenido para el Head Start.

Keirsey, David, and Bates, Marilyn. Please Understand Me: Character and Temperament Types. Prometheus Nemesis, P. O. Box 2082, Del Mar, CA 92014. 1978. $8.95.

Este libro se basa en el tipo Indicador Myers-Briggs. La premisa es que las personas se diferencian unas de otras, de que sus diferencias son difíciles de cambiar, sino imposibles y que esas diferencias no son faltas o debilidades, sino más bien habilidades. El libro presenta un procedimiento rápido para determinar los tipos de personalidad, información acerca del comportamiento y las actitudes de las personas y sugerencias acerca de cómo trabajar en cooperación con personas que tengan diferentes tipos de personalidad.

VII. El Adiestramiento del Personal y de los Padres



VII. ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL Y DE LOS PADRES

PAGINA

EL COMPROMISO DE HEAD START CON EL ADIESTRAMIENTO 219

Adiestramiento en el Componente Educativo 219
Responsabilidades de Adiestramiento del Coordinador Educativo 220

DESARROLLANDO EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DEL COMPONENTE EDUCATIVO 223

Primer Paso: Revise los Requisitos de Adiestramiento del Programa 223
Segundo Paso: Diagnostique las Necesidades de Adiestramiento del Programa 225
Tercer Paso: Diagnostique las Necesidades de Adiestramiento Individual .. 226
Cuarto Paso: Analice los Resultados de la Evaluación Diagnóstica de Necesidades 227
Quinto Paso: Seleccione los Recursos de Adiestramiento 228
Sexto Paso: Escriba el Plan de Adiestramiento 228
Séptimo Paso: Desarrolle el Presupuesto de Adiestramiento 230
Octavo Paso: Complete la Revisión Final del Plan de Adiestramiento 231

IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL 232

Coordinando las Actividades de Adiestramiento 232
Llevando a cabo el Adiestramiento 235
Suministrando Recursos 237
Oportunidades de Adiestramiento Continuo 239
Promoviendo el Profesionalismo y Reconociendo sus Logros 240

IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO PARA PADRES Y VOLUNTARIOS 242

Adiestramiento para los Padres 242
Adiestramiento de Voluntarios 243

ESTRATEGIAS PARA UN ADIESTRAMIENTO EXITOSO 245

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS..... 246

LAS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO AL ADIESTRAMIENTO DE LOS PADRES Y EL PERSONAL DEL COORDINADOR EDUCATIVO

- Diagnosticar las necesidades de adiestramiento y asistencia técnica del personal.
- Identificar las necesidades de adiestramiento que surgen de las evaluaciones del programa y las observaciones que se llevan a cabo continuamente.
- Asumir la responsabilidad de preparar la sección educativa del Plan de Adiestramiento basado sobre una evaluación diagnóstica de las necesidades de adiestramiento del programa.
- Proveer y/o asegurarse de que el adiestramiento del personal y de los padres se lleva a cabo según se especifica en las Normas de Acción del Programa.
- Implementar la sección educativa del Plan de Adiestramiento.
- Ofrecer adiestramiento continuo y ayuda técnica al personal.
- Promover el involucramiento del personal en CDA y la participación en organizaciones profesionales.
- Aprovechar las oportunidades para promover su propio desarrollo profesional.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación para este capítulo.
- Revise el Plan de Adiestramiento del programa.
- Revise la evaluación diagnóstica de las necesidades de adiestramiento del programa.
- Averigue quién tiene un CDA entre los miembros del personal y quién es candidato.

AUTOEVALUACION: ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL Y PADRES

	Sí	Necesita mi atención
EL COMPROMISO DE HEAD START CON EL ADIESTRAMIENTO		
1. ¿Comparto la responsabilidad de adiestramiento con los adiestrados?	_____	_____
2. ¿Estimulo al personal a adquirir la Credencial CDA?	_____	_____
3. ¿Promuevo mi propio mejoramiento profesional?	_____	_____
4. ¿Uso las competencias CDA como un marco para el adiestramiento en-servicio?	_____	_____
PLAN DE ADIESTRAMIENTO		
5. ¿Conozco los requisitos de adiestramiento que exigen las Normas de Ejecución del Programa?	_____	_____
6. ¿Entiendo los pasos envueltos en el desarrollo de un plan de adiestramiento para el personal, los padres y los voluntarios?	_____	_____
7. ¿Trabajo en colaboración con otros coordinadores para desarrollar un plan de adiestramiento?	_____	_____
8. ¿Puedo identificar y escoger los recursos adecuados para el adiestramiento?	_____	_____
IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL		
9. ¿Preparo al adiestrador y al adiestrado para las oportunidades de adiestramiento?	_____	_____
10. ¿Incorporo una variedad de técnicas en mis actividades de adiestramiento?	_____	_____
11. ¿Planifico cuidadosamente la logística antes de cada evento de adiestramiento?	_____	_____
12. ¿Tengo un plan sistemático para evaluar el programa de adiestramiento?	_____	_____
13. ¿Incorporo actividades de adiestramiento dentro de las actividades regulares, tales como supervisión y reuniones del personal?	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención

IMPLANTAR ADIESTRAMIENTO PARA PADRES Y MADRES Y VOLUNTARIOS

14. ¿Proveo oportunidades de adiestramiento a los padres que resalten su conocimiento y entendimiento de las necesidades educativas de desarrollo de sus hijos? _____ _____

15. ¿Proveo orientación y adiestramiento en-servicio a los voluntarios del salón de clases? _____ _____

Revise sus respuestas, especialmente aquellas que usted marcó "Necesita mi atención", y haga un círculo alrededor de aquellas que usted desearía considerar con mayor detenimiento. Haga una lista de ellos en el espacio que se provee a continuación en el orden que usted crea que tienen mayor importancia.

_____

_____

_____

EL COMPROMISO DE HEAD START CON EL ADIESTRAMIENTO

El compromiso de Head Start de proveer un programa de calidad para los niños y sus familias se refleja en la importancia que le concede a promover el crecimiento y el desarrollo del personal, para los padres y los niños. Este compromiso de cuidado de calidad y al desarrollo profesional se demuestra en la importancia que se concede al adiestramiento y a la ayuda técnica a través de la historia del programa.

ADIESTRAMIENTO EN EL COMPONENTE EDUCATIVO

El adiestramiento del personal y de los padres en el Componente Educativo lo planifica, coordina y a veces lo provee el Coordinador Educativo. Se ofrecen cuatro tipos de adiestramiento cada año:

- orientación;
- adiestramiento pre-servicio;
- adiestramiento y ayuda técnica en-servicio; y
- adiestramiento a los padres.

La orientación para el personal nuevo, voluntarios y padres se inicia al empezar el programa anual y cada vez que se contrata a un nuevo empleado, cada vez que se matricula un nuevo niño en el programa, o que un nuevo voluntario inicia su trabajo. La orientación se diseña para promover la comprensión del programa Head Start, así como el entusiasmo por el mismo. Al iniciar el año programático, se lleva a cabo la orientación de un grupo, preferiblemente de personal y padres en conjunto, a fin de promover el concepto de aprender juntos. La orientación por grupos puede ser dirigida por el Director de Head Start y a veces involucra a otros directores de componentes miembros del Consejo de Política y padres ya relacionados con Head Start. El período de orientación puede durar varias semanas durante las cuales el Coordinador Educativo les provee apoyo adicional a los nuevos miembros del personal.

Durante el año del programa, la orientación al personal educativo nuevo las provee generalmente el Coordinador Educativo. Los nuevos padres usualmente reciben orientación del Componente de Servicios Sociales y del Componente de Participación de los Padres al matricular a sus hijos en el programa.

El adiestramiento pre-servicio se ofrece al principio de un año del programa para todo el personal de Head Start como grupo, el personal de cada componente se reune a menudo separadamente para discutir temas relacionados con su componente. Generalmente el director y todos los coordinadores de componente se hacen cargo del adiestramiento pre-servicio, cuyas metas primarias son darles la bienvenida al personal que se reintegra al trabajo, compartir cualquier cambio de política y nuevas instrucciones para Head Start, poniendo al día a todos, sobre la nueva información del programa. El adiestramiento pre-servicio debe ser optimista y diseñado para motivar al personal a fin de que se prepare un año nuevo de logros.

El adiestramiento en-servicio y la ayuda técnica se ofrecen durante el año de acuerdo con un itinerario y también según se vaya necesitando. El adiestramiento se basa en una evaluación diagnóstica de las necesidades individuales, de las necesidades del programa, y los requisitos de adiestramiento de las Normas de Ejecución del programa como un taller acerca de procedimientos de salud o los requisitos de informar acerca del abuso de los niños, el adiestramiento de un grupo específico, tal como una sesión para maestros directores sobre el tema de la supervisión de los ayudantes de

maestros y de los voluntarios; adiestramiento para todo el personal educativo y los padres sobre un tema de preocupación general, tal como el lidiar con los miedos de los niños; o una sesión en un centro en particular para hablar acerca de cómo trabajar juntos más eficientemente. Adiestramiento en-servicio también incluye cursos ofrecidos en colegios locales, conferencias, seminarios y reuniones profesionales, boletines informativos, el establecimiento de un centro de recursos, y reuniones de personal.

Los Coordinadores Educativos proveen ayuda técnica durante una visita al centro o al hogar cuando ellos notan problemas así como cuando ven puntos de importancia; responden a pedidos de ayuda, y proveen comentarios y apoyo al personal. La asistencia técnica puede incluir el compartir un artículo relevante o un paquete de adiestramiento sobre de cómo manejar las transiciones; ayuda al personal a evaluar el arreglo del salón de clases para remediar algún comportamiento molestoso; dirigir una sesión de resolver problems, de cómo manejar el uso de malas palabras o analizando el estudio del caso de un niño cuyo comportamiento preocupa al personal.

El adiestramiento a los padres se ofrece todo los años. Aunque el Coordinador de Participación de los Padres tiene la responsabilidad primaria de planificar y coordinar el adiestramiento de los padres, el Coordinador Educativo también deberá participar en este proceso. Las Normas de Ejecución del programa requieren que se ofrezca adiestramiento específico a los padres sobre actividades que pueden desarrollar en el hogar para promover el aprendizaje y el desarrollo de sus niños, y también como lidiar con las necesidades especiales de desarrollo. Al Coordinador Educativo y al personal educativo se les pide a menudo que provean ese adiestramiento y que participen en otras reuniones y sesiones de adiestramiento para los padres.

Los padres que actúan como voluntarios en los salones de clases también reciben adiestramiento en el currículo, en el programa diario y en como apoyar el crecimiento de los niños. Ya que los maestros están más en contacto con los padres y voluntarios, pueden proveer una buena parte del adiestramiento, modelando estrategias y técnicas adecuadas y discutiéndolas durante su tiempo libre. Los maestros también pueden descubrir áreas en las cuales los voluntarios necesitan adiestramiento. Los Coordinadores Educativos pueden ayudar en esto suministrando talleres de grupos, localizando donaciones y aportando sugerencias a los voluntarios cuando visitan los salones de clases.

RESPONSABILIDADES DE ADIESTRAMIENTO DEL COORDINADOR EDUCATIVO

Los Coordinadores Educativos son responsables de que el adiestramiento se lleve a cabo en el Componente Educativo. Sin embargo, es importante notar que comparten esa responsabilidad con otros coordinadores de componentes y con aquellos que reciben el adiestramiento.

Como en todos los aspectos de Head Start, la coordinación con otros componentes es esencial. El adiestramiento a veces tiene lugar a través de los distintos componentes, o se les ofrece a todo el personal y a los padres. Por lo tanto, Head Start requiere de cada programa un plan comprensivo de adiestramiento que refleje la participación de todos los componentes, los cuales luego comparten la responsabilidad de implantar y evaluar el plan de adiestramiento.

La responsabilidad de adiestramiento también se comparte con los adiestrados. Un programa de adiestramiento es eficiente sólo si aquellos para quienes fue diseñado, adquieren nuevas destrezas, nuevos conocimientos y/o actitudes que ellos puedan aplicar en su trabajo con los niños y sus familias. La eficiencia se basa en cuán bien el adiestrador prepara y presenta el adiestramiento y si el adiestrado está dispuesto a aprender. Toda descripción del trabajo de cada empleado necesita explicar claramente que la participación en el adiestramiento y el compromiso con el desarrollo

profesional son requisitos indispensables para todos los empleados de Head Start.

Los Coordinadores Educativos pueden realzar la eficiencia de ese adiestramiento de las siguientes maneras:

- Comparando las oportunidades de adiestramiento con las necesidades específicas y necesidades expresadas por cada miembro del personal.
- Asegurándose también de emplear a los mejores adiestradores y consultores disponibles.
- Preparando a los consultores que habrán de trabajar con individuos o con un grupo, de manera que sepan a quién estarán adiestrando, qué experiencias aportan estas personas y cómo responden mejor.
- Preparar a los adiestrados, informándoles por adelantado sobre las sesiones de adiestramiento, identificando objetivos claros para la sesión y sugiriendo maneras de prepararse para el adiestramiento.
- Participando en el adiestramiento en sí.
- Llevando a cabo el seguimiento de los adiestrados que evaluén la sesión para ayudarlos a que apliquen lo que han aprendido en el trabajo.

El nivel de participación de los Coordinadores Educativos en la planificación e implantación del adiestramiento para el personal, así como para los padres varía, dependiendo de cuán cómodo se siente el Coordinador Educativo llevando a cabo el adiestramiento, con el tamaño del programa y de cómo el director asigna las responsabilidades de adiestramiento y la coordinación de áreas componentes y otras variables del programa. Tenga o no un Coordinador Educativo la responsabilidad explícita de la planificación e implantación, todo Coordinador Educativo toma parte en las actividades de adiestramiento y asistencia técnica. Porque es inherente del papel que desempeña. Como supervisores, los Coordinadores Educativos establecen normas, observan al personal y comentan sobre lo que hacen bien y en que tienen que mejorar. La crítica constructiva es una parte importante del adiestramiento.

La mayor parte de las tareas de supervisión son oportunidades para identificar necesidades de adiestramiento y/o ofrecer dirección y adiestramento directamente. Al evaluar el Componente Educativo, los Coordinadores Educativos determinan las necesidades del programa, donde hace falta el adiestramiento o la ayuda técnica y qué oportunidades de adiestramiento pueden proveerse, asi cómo localizar los mejores recursos de adiestramiento. El proceso de preparar y actualizar el Plan del Componente Educativo a menudo revela nuevas estrategias o metas que requerirán adiestra- miento a fin de poder realizarse. Los Coordinadores Educativos están al tanto de las nuevas tendencias e innovaciones en el campo de la educación temprana de la niñez a fin de compartir nuevas ideas y recursos con el personal y trabajar continuamente para mejorar la calidad del programa. Cada visita al centro o cada sesión basada en el hogar brinda una oportunidad para proveer y apoyar al personal, y con frecuencia, a los padres también.

El Coordinador Educativo también tiene un papel activo en el proceso del grado de Asociado en Desarrollo de los Niños (CDA) y sirve a menudo como un adiestrador. Las normas de competencias CDA son compatibles con las Normas de Ejecución del Programa y por eso proveen una guía útil para planificar y evaluar el adiestramiento. Muchos programas usan las normas de competencia del CDA para preparar descripciones de trabajos, diagnosticar el adiestramiento e identificar normas de acción del personal. En esta forma, todos los Coordinadores Educativos deberán conocer bien y estar dedicados al programa CDA.

El compromiso de Head Start con el adiestramiento lo es también por parte de los Coordinadores Educativos. Estos demuestran un interés en adelantar su propia mejora profesional, uniéndose a

organizaciones profesionales y asistiendo a conferencias, además de asistir a cursos, para mantenerse informados de los desarrollos en su campo, y buscando siempre de mejorar sus destrezas.

A medida que los programas Head Start acepten una mayor responsabilidad por su propio adiestramiento y por su propia asistencia técnica, se hace más importante que el programa local tenga un sistema de planificar e implantar adiestramiento. Ese sistema simbolizado por el plan de adiestramiento del programa, tiene varias ventajas importantes:

- Provee un enfoque lógico, en secuencia basado en una necesidad documentada.
- Apoya un enfoque de equipo de trabajo para el adiestramiento, porque el personal, los voluntarios y los padres participan en el proceso de evaluación diagnóstica de necesidades.
- Provee procedimientos para medir y evaluar el efecto del adiestramiento y para determinar las necesidades futuras del programa y del personal.

Los Coordinadores Educativos participan activamente en el proceso de planificar e implantar este plan comprensivo de adiestramiento.

DESARROLLANDO EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DEL COMPONENTE EDUCATIVO

Cada año, con la participación del personal y de los padres, el Coordinador Educativo desarrolla la sección del Componente Educativo del Plan de Adiestramiento. Algunos programas desarrollan planes de adiestramiento que cubren más de un año, porque ellos no creen poder llenar todos los requisitos en un año. El plan compara las necesidades diagnosticadas del programa y de los individuos con los recursos más adecuados y la mejor ayuda técnica disponible. El adiestramiento se basa en la evaluación diagnóstica de las necesidades, los requisitos de las Normas de Ejecución del Programa y los resultados de la autoevaluación. La coordinación con otros componentes evita la duplicación de esfuerzos y asegura que todas las necesidades de adiestramiento se cubran. Los pasos usados por la mayoría de los programas para desarrollar el Plan de Adiestramiento incluyen:

- **Primer Paso** - revisar los requisitos de adiestramiento del programa;
- **Segundo Paso** - diagnosticar las necesidades de adiestramiento del programa;
- **Tercer Paso** - diagnosticar las necesidades individuales de adiestramiento;
- **Cuarto Paso** - analizar los resultados de la evaluación lingüística de las necesidades;
- **Quinto Paso** - escoger los recursos de adiestramiento;
- **Sexto Paso** - escribir el plan de adiestramiento;
- **Séptimo Paso** - desarrollar el presupuesto de adiestramiento; y
- **Octavo Paso** - completar la revisión final del Plan de Adiestramiento.

Esta sección analiza cómo completar cada paso de este proceso de planificación que se sugiere. El proceso se usa primariamente para planificar el adiestramiento del personal del Componente Educativo y de los voluntarios. El Coordinador Educativo también planificará el adiestramiento de los padres; sin embargo, esta planificación se hace en colaboración con el Coordinador del componente de Participación de los Padres.

PRIMER PASO: REVISE LOS REQUISITOS DE ADIESTRAMIENTO DEL PROGRAMA

El Coordinador Educativo necesita evaluar diagnósticamente las necesidades del programa en lo que atañe al adiestramiento relacionado con las Normas de Ejecución del Programa, el Programa Educativo, los resultados de la autoevaluación diagnóstica y la coordinación con otros componentes. Ciertos temas de adiestramiento del programa o de todos los componentes se tratan cada año, mientras que otros surgen cuando se implantan nuevas iniciativas o cuando se hacen cambios y mejoras.

NORMAS DE EJECUCION DEL PROGRAMA Y OTROS REQUISITOS DE ADIESTRAMIENTO DE HEAD START

Las Normas de Ejecución del Programa enumeran los requisitos de adiestramiento del personal que son los siguientes:

- Normas de Ejecución del Programa 1304.2-2(e) El plan proveerá

[1]Adaptado de Donna McDaniel, A Guide for Training (Kansas City, MO: Community Development Institute, n.d.) pp. 1-5.

métodos para aumentar el conocimiento y la comprensión, tanto del personal como de los padres, de las necesidades educativas y de desarrollo de los niños del programa. Estas incluirán:

- Actividades de adiestramiento de los padres que puedan usarse en el hogar para reforzar el aprendizaje y desarrollo de sus hijos.

- El adiestramiento de los padres en la observación del crecimiento y desarrollo de sus hijos en el ambiente del hogar, y la identificación y el manejo de las necesidades especiales de desarrollo.

- El adiestramiento del personal y de los padres, dentro de un programa desarrollado conjuntamente con todos los componentes del "Programa Head Start", en el desarrollo de los niños de edad pre-escolar y en sus problemas de conducta.

- El adiestramiento del personal en la identificación y el manejo de niños que tienes necesidades específicas, así como el trabajar con los padres de esos niños, y en coordinar recursos de referenciales.

Los requisitos de adiestramiento para otros componentes necesitan coordinarse con el Componente Educativo, siempre que los miembros del personal educativo sean los recipientes primarios de ese adiestramiento. Estos requisitos incluyen lo siguiente:

- **Salud Mental.** Norma de Ejecución del Programa 1304.3-8(a). La parte de salud mental del plan proveerá, que un profesional de salud mental esté disponible, por los menos para consultas, para el programa Head Start y para los niños/niñas. Este profesional deberá: (2) Adiestrar el personal del Head Start.

- **Nutrición.** Norma de Ejecución del Programa 1304.3-10(d) El plan de nutrición enunciará un programa de nutrición organizado para el personal, los padres y los niños. Este programa deberá asegurar que (4) todo el personal, incluyendo el administrativo, reciba educación en principios de nutrición y su aplicación al desarrollo de los niños así como para la salud de la familia. Cómo desarrollar maneras de crear un ambiente de buena salud física, social y emocional que apoye y promueva el desarrollo de buenos hábitos alimenticios y del papel que estos hábitos desempeñan en lograr que los niños reciban adecuada alimentación.

Opciones Programáticas. Normas de Ejecución del Programa, Apéndice A. Opción Programática para el Proyecto Head Start - N-30-364-1-20

1. Deberá haber un plan de adiestramiento específico para el personal y los voluntarios para cualquier opción que se escoja. Deberá relacionarse directamente con los requisitos y las metas de las variaciones específicas que se están implantando.

2. Variaciones en la asistencia a los centros

   El uso del personal deberá contribuir notablemente a la calidad del programa, utilizando al máximo el talento del personal, así como su experiencia y su potencial. Los objetivos del adiestramiento del personal deberán identificarse y deberá diseñarse un plan de adiestramiento que facilite el implementar la opción. Ese adiestramiento, deberá permitir al personal el incorporar al currículo modificaciones necesarias para acortar la semana y tomando en cuenta las diferencias en el desarrollo de los niños de tres años y los de cinco años de edad.

3. Modelos basados en el hogar Desarrollo del personal. Los programas deberán contar con un plan de reclutamiento del personal y de los voluntarios, incluyendo el contenido de los programas de adiestramiento pre-servicio y en-servicio, métodos de enseñanza, descripciones del personal de adiestramiento o consultores, y tomar previsiones para el adiestramiento continuo en el servicio. El plan de desarrollo deberá diseñarse para desarrollar o aumentar el conocimiento de los miembros del personal acerca de:

- Enfoques y técnicas de trabajo con los padres.
- Otros programas como el basado en el hogar o "Home Start".
- Todas las áreas de componentes de Head Start.

Niños con Impedimentos. Adiestramiento y asistencia técnica OCD Notice N-30 333-1 (10) La ayuda técnica y de adiestramiento en apoyo para los esfuerzos a favor de los niños con impedimentos se integrará con los programas comprensivos de OCD. Cada programa de Head Start tiene la responsabilidad, en coordinación con la Oficina Regional ACYF, de identificar y obtener apoyo necesario para llevar a cabo un programa de acuerdo con las políticas expuestas en este anuncio, por medio de talleres, adiestramiento en el lugar y el desarrollo de materiales.

Otros requisitos de adiestramiento de Head Start relacionados con el Componente de Educación son:

Abuso y Negligencia del Niño. OCD Notice 1/18/77, N-30-356-1 Adiestramiento. Las agencias de Head Start y las agencias delegadas proveerán orientación y adiestramiento para el personal sobre la identificación y presentación del abuso y negligencia que se comete con los niños. Deberán darles protección a los niños que son víctimas de abuso y negligencia. Esa orientación deberá estimular una actitud de ayuda, y no de castigo, para con los padres y otras personas que deben dar cuidados a los niños y no abusar y descuidarlos.

SEGUNDO PASO: DIAGNOSTIQUE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO DEL PROGRAMA

Además de las necesidades de adiestramiento del personal individidual y el entrenamiento requerido por Head Start, cada programa tendrá necesidades específicas relacionadas con el Plan del Componente Educativo. Según se discutió en el Capítulo III, el Plan del Componente Educativo es un plano para implantar las actividades del Componente e incluye cualquier cambio al programa educativo que se base en las necesidades de la comunidad, en los resultados de la autoevaluación diagnóstica, y en otras recomendaciones. Un análisis del Plan del Componente Educativo puede identificar una variedad de necesidades de adiestramiento. Por ejemplo, puede que se necesite adiestramiento para:

- Hacer que el programa esté en conformidad con las Normas de Ejecución (con una serie de talleres acerca de la planificación individualizada).
- Seguimiento de una evaluación del personal. (El Coordinador Educativo visitará un salón de clases para modelar una estrategia eficiente).
- Presentar nuevas actividades (orientación para un programa nuevo de educación y nutrición).
- Implantar un nuevo currículo (adiestramiento pre-servicio; también en el servicio continuado).

- Estimular el crecimiento profesional (lograr que el personal que lleva años en el programa asista a una reunión).

- Implantar un nuevo salón de clases (orientación para el personal nuevo; visitas a centros cercanos; adiestramiento de iguales y asistencia técnica en el lugar).

- Enmendar las políticas de personal para estimular a todos los miembros para poder adquirir su Credencial CDA (contactar con el colegio de la comunidad para adiestramiento de CDA).

- De lo contrario, dirigirse a un área que necesita mejoras, identificada por el Coordinador Educativo (adiestramiento dirigido por un consultor en cómo usar métodos positivos de disciplina en el salón de clases).

El adiestramiento puede ser requerido como resultado de un nuevo empuje nacional para Head Start, desarrollos en el campo de la educación temprana de la niñez u otras directrices que afecten a los niños y a sus familias (v.g., nuevos requisitos relacionados con el abuso y negligencia de niños).

TERCER PASO: DIAGNOSTIQUE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO INDIVIDUAL

Es importante dar a cada miembro del personal la oportunidad de completar una evaluación diagnóstica individual de sus necesidades de adiestramiento. El adiestramiento es más eficaz cuando los receptores han determinado por sí mismos que necesitan aprender más acerca de un tema o desarrollar una destreza específica. Los resultados de estas evaluaciones se usan para desarrollar el Plan de Adiestramiento. Luego se describe un sistema de evaluación de adiestramiento usado por muchos programas de Head Start. Se incluye un formulario de muestra en los Materiales Suplementarios (VII-1-4).

Cada miembro del personal llena un formulario individual para diagnosticar sus necesidades de adiestramiento enumerando su historia educativa, su status CDA y sus experiencias previas de adiestramiento. Esta información personal le permite al Coordinador Educativo determinar que adiestramiento sería adecuado para este miembro del personal. El resto de la evaluación diagnóstica de necesidades se estructura de acuerdo con el empleo de ese miembro del personal o su descripción de competencias CDA. Al lado de cada área de responsabilidad o de competencia, el miembro del personal indica las necesidades específicas que él cree que mejoraría para desempeñar su próximo trabajo.

En la columna, el miembro del personal indica los recursos que serían necesarios para satisfacer cada necesidad de adiestramiento. Los recursos podrían incluir un libro o una película, o un taller presentado por algún colegio de la comunidad, por una asociación profesional, por un consultor de adiestramiento o un colega de Head Start que ya haya desarrollado la destreza o condición necesaria. No todos los miembros del personal educativo podrían sugerir recursos, pero muchos si pueden proporcionar sugerencias útiles. Las anotaciones de esta columna le suministran al Coordinador Educativo información general acerca de los recursos disponibles e información específica acerca del estilo de aprendizaje preferido por ese individuo.

El Coordinador Educativo se reúne con cada persona, para discurtir las necesidades enumeradas y los recursos propuestos. El Coordinador Educativo añadirá otras necesidades de adiestramiento basadas en las evaluaciones continuas llevadas a cabo por los miembros del personal, como las observaciones acerca del salón de clases, las reuniones de personal, una revisión de los planes de las lecciones o críticas y sugerencias de los padres. Estas necesidades adicionales de adiestramiento deberán ser analizadas con la persona involucrada y llegar a un acuerdo sobre las mismas, para incluirlas en el Plan de Adiestramiento.

El Coordinador Educativo también completa una evaluación diagnóstica de sus propias necesidades de adiestramiento y las analizará con el Director. El formato de las evaluaciones diagnósticas de las necesidades usado puede ser el mismo que se use con el personal; sin embargo, se basará en la descripción del empleo del Coordinador Educativo y no en las competencias CDA.

CUARTO PASO: ANALICE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DIAGNOSTICA DE NECESIDADES

El próximo paso en el desarrollo del Plan de Adiestramiento es el de análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica de necesidades, establecer las prioridades de esas necesidades y determinar qué métodos de adiestramiento y qué recursos se usarán. La lista de las necesidades de adiestramiento incluirá las del componente total y las individuales.

Comience por enfocar tópicos de adiestramiento del componente requeridos por Head Start. Como deben ser incluidos en todo adiestramiento, es de primera prioridad. Determine cómo y cuándo se llevarán esos requisitos de adiestramiento, e incluya esa información en el plan.

Después, agrupe las necesidades de adiestramiento a base de temas relacionados, o de destrezas. Determine cuántos miembros del personal de cada área han solicitado adiestramiento y anote aquellos individuos cuyas necesidades coinciden con las necesidades de adiestramiento del programa.

En estos últimos casos, y cuando un gran número de personas identifican un tema específico o un área de destrezas, un formato de adiestramiento en grupo es adecuado. Sin embargo, hay muchas otras técnicas de adiestramiento o formatos que pueden usarse para atender una necesidad de adiestramiento. Estas pueden haber sido identificadas en las formas individuales de evaluación de necesidades. En ese caso, es también el estilo de aprendizaje preferido por este individuo.

Entre formas posibles para resolver una necesidad de adiestramiento se encuentran las siguientes:

- Discusiones de grupo, dirigidas por un miembro del personal.
- Adiestramiento de grupos, dirigido por un consultor.
- Talleres ofrecidos por otras agencias.
- Materiales de auto-enseñanza.
- Reuniones del personal.
- Libros y artículos de revistas.
- Ayuda técnica de los compañeros o del Coordinador Educativo.
- Materiales audiovisuales.
- Adiestramiento de grupos usando un módulo de adiestramiento ya publicado.
- Conferencias.
- Cursos universitarios.
- Sugerencias sobre como resolver un problema mediante el intercambio y modificación de ideas.
- Visitas del personal a otros programas u organizaciones (v.g., una excursión a un centro de recursos educativos).

Es importante establecer prioridades entre las necesidades que se han identificado. Los fondos de adiestramiento de Head Start son limitados; de igual manera, es poco el tiempo disponible para suministrarles adiestramiento apropiado pre-servicio y en-servicio al personal educativo. Como se ha dicho anteriormente, el adiestramiento obligatorio deberá ser el primero en ofrecerse. Las demás prioridades se basarán en las necesidades del programa, el número de personas que identifiquen un

tópico, como el adiestramiento mejorará los servicios que se proveen, así como otros criterios determinados localmente. El adiestramiento también puede ofrecerse porque se basa en destrezas aprendidas en sesiones previas de adiestramiento.

QUINTO PASO: SELECCIONE LOS RECURSOS DE ADIESTRAMIENTO

Además de los recursos identificados en los formularios de evaluación, los Coordinadores Educativos necesitan identificar otras organizaciones o materiales para llenar las necesidades de adiestramiento. Los programas Head Start pueden encontrar útil, mantener un directorio de recursos que incluya recursos de adiestramiento en el programa, en la comunidad y otros programas de Head Start o programa de la Niñez Temprana, y consultores que hayan sido recomendados. El directorio también puede incluir programas de recursos, tales como módulos de adiestramiento, libros, publicaciones profesionales y ayudas audiovisuales.

CONSULTORES

Cuando se utiliza un consultor para ofrecer un adiestramiento para el Componente Educativo, busque alguien que:

- Sepa acerca de Head Start.
- Tenga la experiencia y la formación en el tópico seleccionado.
- Pueda ser receptivo a la audiencia de Head Start.
- Que sea recomendado por otro programa o compañero.
- Que tenga un estilo de adiestramiento que sea adecuado a las necesidades de adiestramiento de la audiencia.

RECURSOS PARA ENTRENAMIENTO CDA

Los Coordinadores Educativos deberán estimular al personal educativo a buscar adiestramiento y credenciales adecuadas, tales como CDA, celebrando una sesión de orientación acerca de CDA y/o buscando ellos mismos una credencial de CDA. Una vez que el grupo de maestros muestre interés en CDA, el Coordinador Educativo identifica a los adiestrados elegibles y un colegio o una universidad local que acepte la responsabilidad de planificar y de suplir al personal educativo, administrar el trabajo académico CDA; y el trabajo en el campo. Otra opción es que el Coordinador Educativo escoja a los adiestrados y emplee a un consultor independiente para que lleve a cabo la supervisión de campo y matricule sus candidatos en cursos pre-existentes en colegios o universidades locales. En la actualidad hay varias centenas de colegios que proveen el adiestramiento CDA. (Cotéjese con la Oficina Regional lo concerniente a los colegios y universidades.)

El seleccionar recursos también incluye considerar los gastos involucrados. En todos los casos el Coordinador Educativo y el Director deberán comparar un recurso de calidad y de costo efectivo con la necesidad de adiestramiento ya identificada. El presupuesto del adiestramiento se analiza en una sección más adelante.

SEXTO PASO: ESCRIBA EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Después de identificar los temas de adiestramiento que se cubrirán durante el año, así como los formatos y recursos, se desarrolla el Plan de Adiestramiento. Este incluye tres categorías principales de adiestramiento para el personal y los padres: la orientación, pre-servicio y en-servicio.

CATEGORIAS DE ADIESTRAMIENTO

La orientación se provee en grupo e individualmente a fin de presentar información relativa a Head Start, al Componente Educativo y a las responsabilidades específicas de las tareas o los

trabajos. La orientación incluirá:

- Una vista panorámica de Head Start - su historia, las Normas de Ejecución del Programa, los roles y responsabilidades de los padres, y los cinco componentes.
- Una vista panorámica del Componente Educativo, el currículo, las políticas y los procedimientos, la filosofía educativa, las metas y los objetivos.
- La política y los procedimientos del personal.
- Las oportunidades de conocer a otros miembros del personal.
- Un recorrido por la planta física del centro y una orientación intensiva sobre el ambiente de aprendizaje.
- Materiales escritos para revisar y usar como referencias.

Los Materiales Suplementarios (VII-5-7) incluyen una lista de cotejo para orientación, usada por uno de los programas de Head Start, y también se sugiere "Técnica de Orientación para el Personal Nuevo" (VII-8). El capítulo I de esta guía también podría ser un recurso útil para proveer una orientación a Head Start.

El adiestramiento pre-servicio se proporciona cada año antes de que el programa comience. Usualmente las sesiones pre-servicio cubren temas tales como la administración del programa, nueva legislación u otros requisitos, así como las metas y objetivos para el año. El adiestramiento se relacionará con todo el programa y con componentes individuales del mismo. Las sesiones pre-servicio pueden incluir también actividades que sientan el tono de lo que se hará durante el año, v.g., organización de equipos, presentación de uno de los temas del año, o un orador invitado. Las sesiones de adiestramiento pre-servicio pueden incluir al personal y a los padres.

Aunque algunas necesidades de adiestramiento diagnosticadas podrían ser estudiadas durante el adiestramiento pre-servicio, es más probable que se utilice esta oportunidad para proveer información a los participantes y para revisar la política y los procedimientos del programa. Al Coordinador Educativo puede pedírsele que se dirija a los miembros del personal de todos los componentes, a fin de proveerles una visión global del programa educativo y de la filosofía del mismo, así como de los planes para el año.

Las sesiones de pre-servicio, específicamente para el personal y los voluntarios, aseguran que las expectativas están claras y que se ha establecido un tono franco de cooperación. Este es el momento de empezar a evaluar habilidades, necesidades así como una guía para planificar la supervisión y el adiestramiento futuros.

Los temas que deberán cubrirse con mayor profundidad incluyen:

- Una vista panorámica del Plan Educativo, clarificando el itinerario de tiempo y de responsabilidades.
- Una explicación sobre el currículo.
- Una discusión detallada de las necesidades de desarrollo de los niños con los cuales habrá de trabajar el personal.
- Una revisión de las políticas y los procedimientos, incluyendo las actividades de planificación, la colaboración con los padres, el completar formularios, etc.
- Una explicación de las expectativas de los métodos de supervisión.
- Un resumen del programa de desarrollo del personal, incluyendo el programa CDA, expectativas de autoevaluación diagnóstica, participación en la planificación, y la asistencia a las reuniones del

personal y a las sesiones de adiestramiento.

El adiestramiento en servicio es el que más íntimamente se relaciona con las necesidades identificadas por el personal. La mayor parte del adiestramiento programado tendrá lugar una vez que el programa esté funcionando, cuando el personal pueda aprovechar las actividades de adiestramiento para grupos o individuos.

El programa de adiestramiento toma en cuenta cuándo se usarán las destrezas desarrolladas en el adiestramiento, v.g., el adiestramiento sobre cómo llevar a cabo el escrutinio de los niños deberá hacerse pronto, al inicio del año programático. El programa también depende de cuándo estará disponible un consultor, cuándo se ofrecerá un curso de colegio o de universidad, o de cuándo habrá de dictarse una conferencia.

EL FORMATO DEL PLAN

Un plan sugerido para el adiestramiento aparece en los Materiales Suplementarios (VII-9). Ese formato incluye las siguientes categorías:

- Las actividades de adiestramiento que se han planificado.
- Las necesidades que se llevarán a cabo por medio de la actividad de adiestramiento.
- El formato (o la técnica) del adiestramiento.
- Los participantes.
- La fecha y la hora del evento.
- El lugar.
- El recurso o el proveedor que se usará.
- El miembro del personal que será responsable del evento.
- Un estimado de los gastos.

Si el Componente Educativo cuenta con un personal numeroso, se aconseja que se preparen dos planes, uno para las sesiones de adiestramiento de grupos y otro para el adiestramiento individual. El plan deberá también identificar el adiestramiento del personal relacionado con el trabajo académico y de campo de CDA y los costos asociados con este adiestramiento. En conclusión, el plan puede organizarse en orden cronológico, empezando con los planes de orientación y de adiestramiento en servicio.

SEPTIMO PASO: DESARROLLE EL PRESUPUESTO DE ADIESTRAMIENTO

A medida que se desarrolla el plan de adiestramiento, se hace un estimado del costo de cada recurso de adiestramiento, así como una decisión consciente de que lo que se invierte en adiestramiento para mejorar los servicios que se suministran a los niños y a sus respectivas familias. Algunos costos son específicos tales como los de cursos universitarios o subscripciones a periódicos y revistas, otros son menos claros, como los de montar un taller conjuntamente con otro programa.

Los costos relacionados con el adiestramiento pueden incluir:

- Honorarios para los consultores.
- Gastos de viaje y dietas, si se aplican a este particular.
- Costo de reproducción de materiales de adiestramiento, o de compras de folletos, libros, etc.
- Costo de alquiler de espacio para llevar a cabo una conferencia o una sesión de adiestramiento.
- Costo de comidas o meriendas como parte de la sesión de adiestramiento.

Este presupuesto puede reducirse usando el personal del centro para conducir el adiestramiento, agrupando

talleres y estimulando a los profesionales del área para que donen su tiempo para adiestramiento. Por lo general, funciona bien el invitar a distintas personas cada vez. Aunque pocos profesionales fuera del programa ofrecerán continuamente sus servicios gratis, un buen número lo harán ocasionalmente. Sus servicios no deberán jamás darse por merecidos. Es sumamente importante el tratar bien a nuestros consultores y darles nuestro reconocimiento.

Las agencias de la comunidad también pueden tener personal disponible que pueda proveer adiestramiento gratis, v.g., el bibliotecario de los niños, las personas que trabajan como bomberos, las nutricionistas de los programas de extensión, etc.

El plan de adiestramiento no está completo, hasta que no se hayan considerado todos los costos y se preparen los estimados correspondientes. Recién entonces se pueden hacer cambios en el plan porque un evento de adiestramiento no deberá ser más costoso que las necesidades programáticas del plan, que son las prioritarias. Se debe tener en cuenta al preparar los estimados que con un presupuesto limitado no se obtiene un adiestramiento de óptima calidad.

OCTAVO PASO: COMPLETE LA REVISION FINAL DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO

Una vez que se complete el plan de adiestramiento, una revisión final será necesaria para asegurarse de que todas las necesidades de adiestramiento han sido atendidas debidamente. Considere preguntas como las siguientes:

- ¿Es el número de sesiones de adiestramiento adecuado y posible para los adiestrados?
- ¿Se han considerado los niveles de desarrollo de los adiestrados?
- ¿Se les ha informado a los participantes acerca de los eventos de adiestramiento en los cuales ellos están participando?

Una lista de cotejo completa para revisar el plan de adiestramiento aparece en los Materiales Suplementarios (VII-10).

IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

La implantación del adiestramiento para el personal educativo involucra la coordinación de actividades de adiestramiento según se definen en el plan de adiestramiento del programa, algunas veces llevando a cabo sesiones de adiestramiento para el personal y para los padres, suministrando recursos a través de reuniones del personal o en sesiones para resolver problemas. Otros capítulos de esta guía específicamente los Capítulos IV y VI, también analizan cómo los Coordinadores Educativos se involucran en proveer adiestramiento y asistencia técnica.

COORDINANDO LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Si un consultor está suministrando asistencia técnica, la coordinación antes, durante y después del evento de adiestramiento ayudará a su éxito. Esto puede involucrar el identificar los objectivos específicos para la sesión de adiestramiento, y al consultor y en esa forma negociar los términos de su contrato, preparar al adiestrador y al adiestrado, manejar la logística, participar en el adiestramiento, llevando a cabo seguimiento y tomando en cuenta todos los eventos del proceso de adiestrar. Es necesario brindar mucha atención a los pormenores, para asegurarse que el adiestramiento sea eficaz y relevante.

CONTRATACION DE CONSULTORES

Si un Coordinador Educativo no sabe sobre consultorías, o no ha utilizado nunca los servicios de un consultor en particular, sería conveniente consultar con otros programas en los cuales el consultor ha funcionado bien. Las credenciales solamente no pueden asegurar que un individuo pueda adiestrar bien y responder adecuadamente a las necesidades del programa local.

Al Coordinador Educativo le convendría identificar y establecer contactos con consultores de adiestramiento, varios meses antes de que se programe la sesión de adiestramiento. Hay varios asuntos que deben aclararse tan pronto como sea posible:

- Llegar a un acuerdo acerca de la fecha, la hora y el local del adiestramiento.
- Llegar a un acuerdo acerca de lo que habrá de pagarse al consultor, y otros gastos a cubrirse como los de viajes y dietas.
- Un entendimiento claro de los objetivos del adiestramiento y de las necesidades que el mismo deberá llenar.
- Los requisitos específicos y materiales (un salón que pueda acomodar a varios grupos pequeños, equipo audiovisual, etc.).

Un acuerdo de consultoría deberá enviarse como seguimiento a estos acuerdos para formalizar los términos del contrato. Los Materiales Suplementarios contienen una muestra de este acuerdo de consultoría que puede adaptarse (VII-11).

PREPARANDO AL CONSULTOR

A los consultores se les debe dar una oportunidad de conocer el programa, las necesidades que deberá llenarse y los participantes que asistirán a la sesión. Así podrán enfocar sus destrezas y sus especialidades para atender a las necesidades programáticas específicas y poder seleccionar enfoques de adiestramientos que puedan ser recibidos favorable y exitosamente.

La información que se le deberá comunicar a los adiestradores puede incluir:

- Una lista de necesidades ya identificadas.
- Solicitud de directivas específicas para cubrir esas necesidades.
- La filosofía del programa.
- El currículo que se está implantando.
- Información acerca del programa local de Head Start (v.g., el área que recibe sus servicios, la población de la misma, el currículo).
- La sesión en la cual se les hablará (padres, maestros, visitantes del hogar) así como sus habilidades y sus debilidades en materia de enseñanza.
- Preocupaciones específicas identificadas por el Coordinador Educativo o por el personal.
- ¿Qué adiestramientos han tenido los participantes acerca del tema? (así se evitará la duplicación).
- Una visión panorámica de Head Start, sus políticas y sus directivas (en caso el adiestrador no está familiarizado con el programa).
- Ejemplos de formularios de evaluación que se utlizarán después de la sesión.

Tómese el tiempo suficiente para contestar cualquier pregunta que el adiestrador tenga y comente sobre los planes de adiestramiento; ese tiempo está bien empleado. Mientras más claro esté lo que se espera y lo que se necesita, más probabilidades habrá de que el adiestramiento sea adecuado y útil.

PREPARANDO A LOS ADIESTRANDOS

Se deberá dar alguna atención para preparar a los participantes que asistirán a la sesión. La comunicación clara es importante para asegurarse de que los participantes lleguen al adiestramiento bien preparados y a tiempo. La información que sería útil para los adiestrados puede incluir:

- La verificación de la matrícula de la sesión de adiestramiento, (quiénes asistirán).
- Notificación de las fechas, la hora, y el local (con las direcciones, si fuere necesario).
- Identificación de metas y objetivos con CDA, las Normas de Ejecución del Programa y las necesidades específicas del programa.
- Las cualidades del adiestrador.
- Los materiales para coleccionar, leer, pensar o preparar con relación el adiestramiento.

La última sugerencia puede encarecer la participación, de una sesión de adiestramiento si no se toma en cuenta lo siguiente: si la sesión es acerca del arreglo del salón, a los participantes se les puede pedir que dibujen el plan del piso de su salón y los traigan a la sesión para que lo analicen como una parte del adiestramiento. Si el adiestramiento será acerca de guías de apoyo, al personal puede pedírseles que traigan ejemplos espécificos de niños cuyo comportamiento es particularmente retador.

PLANIFICACION DE LA LOGISTICA

Deberán considerarse por adelantado los materiales que habrán de necesitarse así como el ambiente donde estarán. Si el adiestramiento se va a llevar a cabo en un local desconocido para el Coordinador Educativo, una visita previa al local es importante para determinar el número de personas que el local puede acomodar, así como cotejar la iluminación, la accesibilidad de los servicios sanitarios, etc.

Los materiales y el equipo como los que se presentan a continuación deberán reservarse u ordenarse por anticipado:

- Equipo audiovisual.
- Películas u otros paquetes de adiestramiento que hay que obtener.
- Cartelones, marcadores, cinta adhesiva, tiza, etc.
- Materiales que deberán ser duplicados y engrapados.
- Formularios de evaluación.

Otras logísticas podrían incluir el asegurarse de que el personal y los padres tengan transporte al lugar de adiestramiento, y que provean planes de contingencia en caso de mal tiempo.

EL EVENTO DE ADIESTRAMIENTO

El día del adiestramiento el Coordinador Educativo deberá ir al lugar del adiestramiento bien temprano, a fin de preparar el ambiente y reunirse con el adiestrador. Deberá prestar atención a lo siguiente:

- El arreglo de los muebles de acuerdo a cómo el adiestrador desea que estén (pequeños grupos cerca de las mesas, sillas en círculos, etc.).
- Cotejar la temperatura del salón (si hay demasiado calor a las personas puede darles sueño).
- Asegurarse que todo el equipo funcione bien y que hayan bombillas para reemplazar a las que se quemen, al igual que extensiones eléctricas y adaptadores.
- Despliegue de identificaciones, rótulos, hojas de papel donde firmar, agendas y otros formularios accesibles a los participantes, a la entrada del salón.

Una breve reunión con el adiestrador antes de la sesión le permitirá al Coordinador Educativo:

- Dar la bienvenida al adiestrador y ver si hay algunas necesidades de última hora.
- Aclarar su rol durante el adiestramieto (v.g, como participante, observador).
- Asegurarse de que el salón esté arreglado de acuerdo con los deseos del adiestrador.
- Asegurarse de que todos los materiales que se necesitan estén disponibles.
- Revisar los objetivos para el adiestramiento.
- Revisar la agenda.
- Decidir sobre si se permite fumar y otras reglas que tendrán que ser promulgadas y explicadas.

La presencia del Coordinador Educativo en las sesiones de adiestramiento da un mensaje importante al personal y a los padres que están participando. Valida la importancia del adiestramiento, pone en conocimiento de los participantes que su asistencia e involucramiento están siendo notados y asegura que todos reciben la misma información. Si el adiestrador necesita apoyo porque un enfoque en particular no produce respuesta o las sugerencias son inadecuadas para Head Start, el Coordinador Educativo, conociendo a los participantes y entendiendo los requisitos de Head Start, puede sugerir preguntas o proveer directivas que mejoren la calidad de adiestramiento. Cuando los consultores refuerzan lo que el Coordinador Educativo le ha estado diciendo al personal, el taller prepara un foro para definir aún más y validar las creencias y los enfoques que sirven de base para los servicios del Componente Educativo.

Al final de la sesión los instrumentos de evaluación deberán repartirse, llenarse y recogerse. Cualquier otro formulario, como las hojas de asistencia y los formularios de gastos, también deberán recogerse. Las hojas de asistencia son importantes para mantenerse informados del plan de adiestramiento.

Los formularios proveen información importante acerca de cómo fue recibido el adiestramiento, qué funcionó bien y qué no funcionó bien. Esta información puede usarse para planificar futuras actividades de adiestramiento. Modelos de formularios de evaluación aparecen en los Materiales Suplementarios (VII-12-15).

SEGUIMIENTO

El seguimiento es importante por dos razones: para determinar si la información obtenida y las destrezas adquiridas durante una sesión de adiestramiento se usan realmente en el trabajo que se hace, y para reforzar y apoyar el aprendizaje.

El efecto del adiestramiento puede evaluarse enviando un cuestionario a los participantes u observando a los miembros del personal mientras trabajan a fin de determinar si ellos están poniendo en práctica lo que han aprendido. Los comentarios sobre estas observaciones pueden ser útiles a los miembros del personal y proveen otra oportunidad para reforzar conceptos y destrezas.

Los Coordinadores Educativos deben secundar el hecho de poner en práctica nuevas destrezas y nuevos conocimientos de las siguientes maneras:

- Suministrando otros recursos sobre el tópico, tales como artículos, libros, y paquetes de adiestramiento.
- Permaneciendo algún tiempo en el salón de clases o en una visita a un hogar para secundar los esfuerzos del personal en sus esfuerzos para implantar una nueva estrategia.
- Planificando una sesión de seguimiento con participantes para analizar el progreso y las experiencias en cómo aplicar lo que se aprendió.
- Logrando que los participantes compartan notas y lo que han aprendido con otros miembros del personal (enseñando a otros refuerza el aprendizaje y propaga los beneficios del adiestramiento).
- Identificando otras oportunidades de adiestramiento sobre ese mismo grupo.

LLEVANDO A CABO EL ADIESTRAMIENTO

Muchos Coordinadores Educativos llevan a cabo sesiones de adiestramiento para el personal educativo y a veces para el personal de otros programas. La última es una manera excelente para que los programas unan recursos y compartan su calidad de expertos.

Aunque a veces resulta refrescante traer a un consultor de fuera con nuevos puntos de vista y enfoques, existen ventajas en que el adiestramiento sea llevado a cabo por el Coordinador Ejecutivo. Nadie conoce al Componente Educativo y al personal como el Coordinador Educativo. Por lo tanto, el adiestramiento que se ofrece por lo general es apropiado, diseñado específicamente para satisfacer necesidades ya identificadas y para lograr construir un buen adiestramiento tomando en cuenta las habilidades individuales del personal involucrado.

Muchos de los pasos necesarios para la planificación del adiestramiento a que lleva a cabo un consultor se aplican al adiestramiento llevado a cabo por el Coordinador Educativo. Específicamente los Coordinadores Educativos querrán aclarar qué necesidades deberán llenarse, cuáles son los objetivos de las sesiones de adiestramiento, quiénes vendrán a la sesión, cómo deberán prepararse los participantes para el adiestramiento y la preparación de alimentos y de transporte que habrán de necesitarse en la sesión. El Coordinador Educativo deseará conocer cómo aprenden mejor los adultos de Head Start, cómo presentar el contenido y qué estrategias de adiestramiento deberán usarse.

LOS ADULTOS QUE APRENDEN

La mayoría de los Coordinadores Educativos han participado en sesiones de adiestramiento de Head Start y las han dirigido. Han identificado cualidades que parecen ser comunes a muchos adultos en el proceso de aprendizaje. Al planificar sesiones de adiestramiento, muchos adiestradores han hallado, que es útil recordar que los participantes a menudo aprenden mejor cuando:

- Planifican y evalúan su propio aprendizaje.
- Aplican la nueva información a sus propias experiencias y conocimientos.
- Tienen la oportunidad de compartir sus preocupaciones y experiencias y aprenden nuevas maneras de aumentar sus destrezas y su comprensión.
- Aceptan la responsabilidad de su propio aprendizaje al identificar lo que ellos desean saber y cuál es la mejor forma de aprenderlo.
- Escogen una dentro de una variedad de actividades durante una sesión de adiestramiento diseñada para facilitar su involucración y participación.
- Se les reta y se les confía el hecho de resolver problemas y desarrollar sus propias ideas.
- Se les ofrece una riqueza de información y de estrategias de parte del adiestrador y de otros participantes.

Estos puntos en torno a cómo el aprendizaje pueda hacerse atractivo retan al adiestrador a diseñar talleres bien organizados y estimulan la interacción. Los adiestradores pueden considerar las siguientes técnicas:

- **Compartir las metas y los objetivos específicos del taller con los participantes.** El adiestramiento eficaz involucra el desarrollar una participación compartida por el grupo con metas y objetivos.
- **Utilizar las experiencias de los participantes.** El adiestramiento adquiere significado, si se utilizan las experiencias personales y las observaciones de los participantes relacionando los conceptos con las situaciones y experiencias personales.
- **Establecer desde el principio que los participantes son responsables de su propio aprendizaje.** Es importante decir que cada cual se llevará de la sesión algo diferente, dependiendo lo que para ellos sea importante, de cuánto ellos contribuyen a la sesión y de si integran y usan lo que aprenden.
- **Darle importancia al desarrollo de destrezas más bien, que a sólo verbalizar las contestaciones.** El aprendizaje es el proceso de asimilar y acomodar la nueva información para usarla para mejorar las destrezas.
- **Estimular la participación activa de los adiestrandos** representando roles, análisis a cargo de grupos pequeños, intercambiando impresiones, y estudios de casos. El adiestramiento cobra mayor significado si los conceptos, principios y estrategias se aplican a situaciones reales.
- **Permitir a los adiestrandos que hagan sus propias interpretaciones y lleguen a sus propias conclusiones.** Los adiestradores deberán proveer información, los datos y ejemplos necesarios que permitan al grupo identificar patrones o tendencias, hacer generalizaciones y llegar a conclusiones.

- **Planificar un balance de diferentes actividades y usar una variedad de medios de instrucción.** Un balance de enfoques contribuye a que el grupo se interese y por último asegure mayor retención y aplicación de las destrezas y de su contenido. Los enfoques de adiestramientos puede incluir:

- desempeñar roles,

- resolver problemas,

- un intercambio de ideas,

- estudio de casos,

- preguntas y respuestas,

- discusión y tareas en grupos pequeños, y

- sesiones cortas.

La buena comunicación es un aspecto importante en el adiestramiento efectivo. Por ejemplo, un adiestrador que diga: "Lo que yo te oigo decir es que las rabietas continuas de Shawn interrumpen a todo el grupo y exigen que le dediques una gran parte de tu tiempo", podría estar parafraseando lo que un participante ha compartido para aclarar la preocupación antes de continuar analizando el problema y ofreciendo algunas medidas para resolverlo. Algunas técnicas para lograr un adiestramiento eficiente pueden hallarse en los Materiales Suplementarios (VII-16).

Cada uno de los adiestradores desarrolla, su propio estilo de presentación y sabe cuales métodos resultarán mejor y cuales son menos exitosos. Un adiestrador que se siente incómodo con juegos de roles, transmitirá esta intranquilidad a los particpantes y quizás debería usar un enfoque diferente para presentar el mismo contenido. Los buenos adiestradores reconocen sus habilidades, sus preferencias y su propio estilo.

SUMINISTRANDO RECURSOS

Los recursos pueden incluir materiales escritos y audiovisuales que definan y extiendan el currículo y la filosfía del programa, así como expandan sus estrategias de enseñanza y otros tópicos de interés al personal de Head Start, tales como comunicación, trabajo en equipo, o participación de los padres. En Head Start, el personal desarrolla o adapta un currículo que es apropiado para los niños y las familias servidas; los materiales de recursos son valiosos y proveen ideas y dirección.

Un centro de recursos y un boletín informativo del programa son dos vehículos para proveer recursos.

CENTROS DE RECURSOS

En un centro de recursos pueden haber libros, periódicos profesionales, y materiales multimedios que el programa puede usar. Al personal se le debe pedir que provea información acerca de lo que deberá haber en el centro de recurso, y que artículos son de mayor utilidad. Un centro de recurso puede ser una tablilla en la oficina del Coordinador Educativo o un salón entero repleto de cajas de libros, proyectores, tocadiscos y otro equipo. En cada caso es un lugar específico y central conocido por todos, en donde se localizan ciertos materiales. Un centro de recurso puede servir para tres fines principales:

- Pueden proveer ayuda inmediata al personal que busca soluciones a problemas.

- Puede proveer materiales e ideas para ayudar a los padres, así como al personal para trabajar con los niños.

- En ciertos lugares puede proveer un ambiente que estimule el compartir e intercambiar ideas y técnicas.

Los centros de recursos incluyen objetos tales como materiales de currículo, libros, materiales hechos por el personal o por los padres, materiales videomagnetofónicos o películas. Una sabia selección de recursos es crucial para que el centro pueda servir como un apoyo al personal y a los padres. Deberá considerarse el hecho, de instruir al personal y a los padres para que sepan utilizar los materiales y saber seleccionarlos.

Para estimular el interés en el centro de recursos, los Coordinadores Educativos podrían considerar el desarrollo de una de las siguientes ideas:[2]

- Cuando los centros quedan a una distancia considerable del edificio principal, consérvese una mini-biblioteca en el automóvil para compartirla con el personal durante las visitas al local.

- Presente un libro del mes en las reuniones del personal. Una persona o un equipo de personas dará un informe breve o recitará un breve párrafo que servirá para realzar al libro.

- Incluya algún tiempo en cada sesión de adiestramiento para que los miembros del personal puedan ojear y hacer selecciones de recursos. Pídale a los miembros que presenten un breve informe sobre su selección en su próxima reunión.

- Escoja tres o cuatro libros o artículos relacionados con un tema de adiestramiento y preséntelos en la próxima sesión de adiestramiento.

- Recomiende un libro, un artículo u otro recurso a un miembro del personal para un propósito específico - esto es, cuando se relaciona con una necesidad identificada o ayude a resolver un problema específico.

- Involucre al personal cuando seleccione la compra de futuros recursos.

- Pídale al personal que identifique artículos que ellos hayan encontrado especialmente útiles.

BOLETINES INFORMATIVOS

Un boletín informativo e información circulada a intervalos regulares entre el personal y/o los padres. Los boletines informativos no necesitan ser documentos formales con encabezamiento, titulares ni extensos toques artísticos. De hecho, todos leerán los boletines informativos si los párrafos son breves y los artículos están separados por amplios espacios en blanco.

Los boletines informativos pueden servir varias funciones. Aunque su propósito principal es el de compartir información, también pueden servir como una estrategia de adiestramiento eficiente si se usan para:

- Reconocer los logros de los maestros, de los padres y de los voluntarios relacionados con actividades de adiestramiento.

- Presentar una lista de nuevos recursos disponibles en el programa o en la comunidad que aumenten las actividades de adiestramiento.

- Informarle al personal sobre las oportunidades de desarrollo profesional.

---

[2]Adaptado de Rayko Hashimoto, The Oregon Head Start Education Coordinator's Handbook. (Portland, OR: Oregon Head State Technical Assistance and Training Office, 1983), p. 122.

- Incluir sugerencias de enseñanza, juegos o actividades.

- Discutir las aplicaciones de actividades específicas, tanto en el hogar como en el ambiente del centro.

- Servir como recurso de intercambio presentando una lista del personal educativo que pueda ayudar a otros, o que tengan materiales o libros para compartir sobre un tópico específico de adiestramiento.

OPORTUNIDADES DE ADIESTRAMIENTO CONTINUO

Como se habrá notado a través de esta Guía, los Coordinadores Educativos incorporan el adiestramiento y la asistencia técnica dentro de la mayor parte de las actividades involucradas para servir de líderes del Componente Educativo. Las visitas del lugar son especialmente útiles para evaluar necesidades, proveer comentarios y sugerencias y ofrecer asistencia y recursos. Ejemplos de cómo los Coordinadores Educativos pueden aprovechar estas oportunidades se ofrecen en cada capítulo y como se aplican a todos los aspectos del rol que se describe.

Tal vez una de las estrategias de adiestramiento de más apoyo y efectividad es la disponibilidad del Coordinador Educativo de sentarse con el personal en una reunión de personal o en una sesión repentina en una centro para ayudar a un grupo, articular un problema y desarrollar posibles soluciones. Sirviendo como tabla de resonancia el Coordinador Educativo puede hacer preguntas para ayudar al personal a identificar lo que está pasando, por qué es problemático, cómo han tratado de manejar la situación, cuáles han sido los resultados y qué otras estrategias podrían tratarse. Los resultados de este proceso ayudan a clarificar los problemas reales a proveer estrategias creadoras para manejar los problemas, y tal vez lo más importante, hacerle saber al personal que ellos pueden depender del apoyo del Coordinador Educativo.

Como un ejemplo, suponga que un grupo de maestros está frustrado por la cantidad de palabras inadecuadas usadas por los niños de cuatro años. El Coordinador Educativo podrá proponer las siguientes preguntas para ayudarlos a pensar en el problema y llegar a una posible solución:

- ¿Cuándo parece que pasan más?

- ¿Es el líder que usa estas palabras un niño en particular, o varios niños?

- ¿Qué resultados logran los niños?

- ¿Cómo puede ayudarnos el conocimiento del desarrollo de los niños a entender mejor las causas de su comportamiento?

- ¿Qué cree usted que estos niños están sintiendo? ¿Que podría estar ocasionando el comportamiento? ¿Qué mensaje podría haber detrás?

- ¿Qué ha tratado usted hasta ahora?

- ¿Cuáles fueron los resultados?

- ¿Suponga que usted ignora el problema?

- ¿Cómo ha tratado usted de dirigirse a las necesidades reales del niño y trasmitirle que hay otros medios para pedir lo que ellos quieren sin usar palabras que a nadie le gustan?

Además de dirigir la sesión de resolver problemas, los Coordinadores Educativos pueden compartir sus propias experiencias y explicar qué dió resultados y qué no dió resultado para ellos. Es adecuado en estas circunstancias prometer hacer algunas investigaciones y regresar para discutir el tema durante corto tiempo. Quizás se ha encontrado que un consultor, otro miembro del personal, o un libro han ayudado a todos a aprender juntos.

Los Materiales Suplementarios (VII-17-18) incluyen una cita de un folleto que describe un proceso que el personal puede usar al resolver los retos del comportamiento de los niños y llegar a posibles estrategias de enseñanza.

PROMOVIENDO EL PROFESIONALISMO Y RECONOCIENDO SUS LOGROS

El ayudar al personal educativo a cumplir con sus metas y objetivos profesionales es parte del rol del Coordinador Educativo. Para lograrlo, los Coordinadores Educativos a veces se encuentran ellos mismos actuando como entrenadores a tiempo parcial animando al personal a identificar y conseguir sus metas. En calidad de consejero a tiempo parcial, evaluando opciones y ofreciendo sugerencias para lograrlos, eliminando temores y ofreciendo entusiasmo, un abogado a tiempo parcial, identificando oportunidades de carreras y asegurando fondos y otros recursos. El proceso de promover el desarrollo profesional deberá individualizarse y es más eficiente si se lleva a cabo en una base de uno por uno porque subraya la responsabilidad de los miembros del personal en definir las metas y los objetivos profesionales.

PROMOCION DEL PROGRESO EN LA CARRERA

El sistema de Credencialización CDA ofrece oportunidades en el desarrollo de una carrera para los miembros del personal. De hecho, la sexta meta de competencia CDA se basa en la dedicación al profesionalismo. El demostrar la competencia involucra "el buscar y aprovechar las oportunidades de mejorar su competencia tanto para mejorar profesionalmente como para el beneficio de los niños y sus familias" (CDA: Meta de Competencia VI).

Los maestros, los visitantes de los hogares y los Coordinadores Educativos demuestran profesionalismo al:

- evaluar sus propios logros en identificar necesidades de crecimiento profesional;
- aprovechar las oportunidades de desarrollo personal y profesional asistiendo a conferencias o uniéndose a organizaciones profesionales apropiadas;
- mantener y trabajar para aumentar su fluidez en su idioma que no domina a fin de mejorar su competencia bilingüe;
- aprender todo lo que puedan acerca de la cultura de las familias con las cuales trabajan y a las cuales visitan; y
- mantenerse informado acerca de los nuevos desarrollos y temas en el campo de la educación de la niñez temprana, así como de la educación de adultos, y la legislación que afecta los programas para los niños y sus familias.

Lo que los Coordinadores Educativos pueden usar para mejorar sus carreras incluye:

- Arreglar sus créditos de educación continuada (CEU's) a fin de participar en el adiestramiento, tanto en el hogar como en los talleres no incluidos en el programa.
- Concederle al personal tiempo libre para asistir a talleres y reuniones.
- Estimular la participación en programas de desarrollo de carrera disponibles en la televisión de cable.
- Estimular la certificación en programas especiales, tales como Explorando el Arte de Ser Padres, o Primeras Ayudas, a cargo de la Cruz Roja.
- Proporcionar apoyo a los participantes en Adiestramiento CD...

DEMOSTRANDO COMPROMISO PARA EL MEJORAMIENTO PROFESIONAL

Los Coordinadores Educativos no deberán olvidar sus propias necesidades de desarrollo en su carrera o profesión; y deben asistir a conferencias, reuniones y seminarios, matriculándose en cursos, buscando orientación de otras personas y manteniéndose al día en los desarrollos de su campo de acción (según se analiza en el Capítulo II); así les demuestran al personal que la mejora profesional es un compromiso continuo.

IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO PARA PADRES Y VOLUNTARIOS

Todos los coordinadores comparten la responsabilidad de proveer adiestramiento para los padres, pero el Coordinador de Actividades de Padres generalmente asume el liderazgo en la responsabilidad para planificar y coordinar este adiestramiento. El adiestramiento para voluntarios puede llevarse a cabo por cualquier coordinador o miembro del personal. Si los voluntarios van a estar trabajando en el salón de clases, su adiestramiento es responsabilidad del personal educativo o del Coordinador Educativo.

Como en todas las actividades de adiestramiento, mientras más se involucran los representantes de cada grupo - personal, padres, y voluntarios - más enriquecidos resultarán y más se beneficiarán todos.

ADIESTRAMIENTO PARA LOS PADRES

Los requisitos específicos de adiestramiento para los padres se enumeran en las Normas de Ejecución del Programa del Componente Educativo. Mucho de los tópicos se requieren para el adiestramiento del personal. Específicamente los Coordinadores Educativos son responsables de que el adiestramiento se suministre en las siguientes áreas:

1304.2-2(e)

(2) Actividades que pueden usarse en el hogar para reforzar el aprendizaje y el desarrollo de los niños en el centro.

(3) La observación y el desarrollo de sus hijos en el ambiente del hogar y la identificación y manejo de necesidades especiales de desarrollo.

(5) El desarrollo de los niños y los problemas de conducta de los niños pre-escolares.

¿DEBERAN LOS PADRES Y EL PERSONAL PARTICIPAR EN UN ADIESTRAMIENTO JUNTOS?

Hay muchos beneficios, cuando se adiestran conjuntamente a los padres y al personal. Cada grupo ve el desarrollo de lo niños desde su propia perspectiva y puede enriquecer las sesiones de adiestramiento compartiendo experiencias y conocimientos. Cuando los padres y el personal participan conjuntamente en una sesión de adiestramiento, el aprendizaje de ambos grupos enriquece.

Sin embargo, no todos los temas se prestan a sesiones conjuntas de adiestramiento. Por ejemplo, si una sesión de adiestramiento se dirige a problemas de conducta explorando ejemplo de casos específicos, sería mejor mantener el intercambio de ideas como una parte de una reunión de personal.

¿QUIEN ES RESPONSABLE DEL ADIESTRAMIENTO DE LOS PADRES?

Los Coordinadores Educativos no son responsables de proveer todo el adiestramiento a los padres. Los padres participarán en sesiones de adiestramiento ofrecidas por otros componentes acerca de temas tales como la salud, la nutrición y el participar en la autoevaluación y el Comité y Consejo de Políticas. En estos talleres al Coordinador Educativo se le puede pedir que participe o que ayude a dirigir una sesión. Por el hecho de que el personal educativo a menudo desarrolla fuertes lazos con los padres, especialmente en aquellos programas en los cuales a los niños se les trae al centro y los padres vienen a buscarlos todos los días, una de las mejores estrategias para ofrecer adiestramiento a los padres es el apoyar al personal cuando trabajan con los padres. Los maestros y los visitadores

de los hogares están en la buena posición para integrar el adiestramiento con las interacciones diarias con los padres. Por ejemplo, una de las mejores oportunidades para adiestrar a los padres es el involucrarlos en planificar actividades programáticas e incluirlos como voluntarios en los salones de clases. Muchas ideas prácticas para adiestrar a los padres se describen el el Capítulo IV bajo "La Participación de los Padres en el Programa Diario." Otras oportunidades se describen a continuación.

Las reuniones de comités de centro proveen una excelente oportunidad para que el personal educativo trabaje con otros coordinadores de componente a fin de planificar sesiones de adiestramiento de los padres. Pueden ofrecerse actividades o tópicos de discusión como:

- Las Nutricionistas pueden ayudar al personal a llevar a cabo una sesión sobre la importancia de reducir el azúcar en la dieta de la familia.

- El Coordinador de Servicios Sociales puede llevar a cabo una sesión sobre cómo llenar una solicitud de empleo.

- El Coordinador Educativo y el personal pueden planificar una serie de dramatizaciones para demostrar problemas típicos de comportamiento con niños de menor edad y cómo éstos pueden ser tratados con más eficiencia.

Los talleres para los padres pueden ser planificados y presentandos conjuntamente por varios centros vecinos. Basados en las evaluaciones diagnósticas informales de los intereses de los padres, los talleres pueden ofrecerse periódicamente durante el año programático.

Adiestramiento para los padres sobre cómo utilizar las visitas a los hogares es muchas veces descuidado, pero potencialmente es muy importante. Los maestros así como los visitantes de los hogares reciben adiestramiento sobre como llevar a cabo una visita al hogar, pero la mayor parte de los programas no preparan a los padres para sacarle el mejor provecho a esa oportunidad. Una sesión de adiestramiento para los padres llevada a cabo quizás, conjuntamente con el Coordinador de Actividades de los Padres, se puede realizar al iniciar el año programático, quizás como una parte de la orientación de los padres acerca del programa.

Cursos de educación para los padres requieren un compromiso de mucho tiempo, pero ofrecen una excelente oportunidad a los padres y al personal para desarrollar tanto las destrezas necesarias de los padres como una mutua red de apoyo al respecto. El Coordinador de Actividades de Padres asumirá la mayor responsabilidad para preparar y llevar a cabo las sesiones, a veces conjuntamente con algún miembro del personal educativo. Un paquete de materiales para esos efectos puede estar a disposición en la oficina regional.

ADIESTRAMIENTO DE VOLUNTARIOS

Los voluntarios de Head Start son muy importantes para el programa, porque pueden proveer atención individual a los niños y apoyo administrativo al programa. Los voluntarios pueden llevar a cabo actividades, como supervisar las actividades de aprendizaje individual y de pequeños grupos, supervisar los juegos al aire libre, leer cuentos o sencillamente hablarles a los niños. Los voluntarios son también recursos valiosos, que pueden compartir sus experiencias con los niños. Finalmente, los voluntarios pueden enaltecer la eficiencia del personal. Por ejemplo, un sicólogo puede proveer consejo y apoyo disciplinario, y alguien que fué biliotecario puede ayudar a organizar los libros y los recursos bibliográficos.

Los voluntarios de Head Start tienen antecedentes variados ya que se pueden incluir a miembros de la comunidad, antiguos padres de Head Start, padres actuales de Head Start, abuelos

adoptivos, miembros jubilados del programa, así como estudiantes de colegios, universidades y escuelas superiores. Traen al programa sus diferencias de edad, experiencia, niveles educativos, niveles de motivación, de cultura y de razones para trabajar con Head Start. Debido a esta variedad, los voluntarios de Head Start se encuentran en distintos niveles profesionales, educativos, personales, y de actitud y tienen distintas necesidades de adiestramiento. Sin embargo, todos los voluntarios deberán recibir una orientación sobre el programa, su filosofía y sus metas, así como el papel que pueden desempeñar en él.

Porque los voluntarios tienen un papel único y especial dentro del Programa Educativo, también merecen alguna atención especial durante el periódo de orientación. Las siguientes ideas pudieran ser útiles al planificar una orientación para los voluntarios,[3]

- **Observación del salón de clases.** Invítese a voluntarios potenciales a observar un programa Head Start durante varias horas, o a volver una o dos veces más para observar varias partes del día, a fin de decidir si les gustaría o no ser un voluntario del salón de clases.

- **Desarrollo de los niños.** Ofrezca una orientación breve sobre el desarrollo del niño usando películas y otros recursos. Los voluntarios necesitan entender las necesidades de desarrollo de los niños con los cuales irían a trabajar.

- **Un día típico.** Provea adiestramiento a los voluntarios acerca de un día típico en el Programa Head Start, de manera que sepan qué esperar, el propósito de cada actividad, así como el horario diario.

- **La disciplina.** Provea adiestramiento acerca de la disciplina positiva y de cómo y por qué el personal de Head Start disciplina a los niños de menor edad. Déles también materiales para hojear y examinar.

- **Intereses individuales.** Pídales a los voluntarios que llenen una hoja de inventario sobre sus intereses. Los voluntarios que se involucran en actividades que les interesen, serán de gran valor para el programa.

- **Compromiso.** Pídales a los voluntarios que llenen y firmen un hoja en la cual declaren su compromiso. Este procedimiento aumenta las posibilidades de que los voluntarios sean confiables. Es como si firmasen un contrato porque se les reafirma a los voluntarios sus roles y responsabilidades y su valía para Head Start.

Una vez que los voluntarios hayan empezado a trabajar en el programa, deberán ser incluidos en otros eventos de adiestramiento, de servicio si el contenido es relevante para su rol. Mientras más se les haga sentir que son una parte del programa, más darán ellos de sí mismos.

---

[3]Adaptado de Carol Rudolph, Helen Vojna, and Sylvia Carter, Training Manual for Local Head Start Staff: Part III -- Child Development (College Park, MD: Head Start Resource and Training Center, University of Maryland University College, 1983) Section 4, p.8.

ESTRATEGIAS PARA UN ADIESTRAMIENTO EXITOSO

- Involucre al personal y a los padres en determinar necesidades de adiestramiento individuales y del programa.
- Tome tiempo para preparar materiales y arreglar logísticas por adelantado, de manera que el adiestramiento proceda sin contratiempos.
- Asegure que la asistencia del personal a los eventos de adiestramiento, llena las necesiades de adiestramiento identificadas.
- Contrate consultores que han sido recomendados al programa.
- Reúnase con los consultores por adelantado para proveerles información acerca del programa y los niveles de destrezas, y necesidades del personal y los padres.
- Planee dar seguimiento a las sesiones de adiestramiento.
- Manténgase al tanto de las oportunidades de adiestramiento dentro de las redes de Head Start, así como de aquellas ofrecidas por grupos profesionales de educación temprana de la niñez.
- Aproveche las oportunidades de adiestramiento individualizado cuando observe y provea sugerencias críticas.
- Incluya una variedad de enfoques de adiestramiento, en el Plan de Adiestramiento.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

DESARROLLO DEL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DEL COMPONENTE ED CATIVO

McDaniel, Donna. A Guide for Training. Community Development Institute, 15 West 10th, Suite 1101, Kansas City, MO 64105.

Este manual, describe el sistema que ha dado muy buen resultado para planificar e implantar la ayuda técnica desarrollada por el Instituto de Desarrollo de la Comunidad. Una descripción del sistema, está acompañada de formularios que pueden usarse para llevar a cabo la evaluación de las necesidades individuales, para desarrollar el Plan T/TA de Head Start, identificar recursos y evaluar adiestramientos.

Riley, Mary T.; Flores, Alfredo; y Tucker, Janie. PATHS: Providing Appropriate Trainning in Head Start: A Grantee Guide. The Texas Tech Press, Lubbock, TX.

Este manual empieza definiendo el universo de adiestrados de Head Start y luego ofrece directivas para diseñar y proveer adiestramiento para cada audiencia identificada. Incluye información sobre cómo usar las evaluaciones diagnósticas del programa y del personal para determinar las necesidades de adiestramiento y explica cómo desarrollar un plan para ese fin. Se incluyen sugerencias específicas acerca de cómo diseñar adiestramiento para áreas rurales de tamaño mediano y áreas en programas de areas metropolitanas.

LA IMPLANTACION DEL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

Davis, Larry N. Planning, Conducting, and Evaluating Workshops. Learning Concepts, 2501 N. Lamar, Austin, TX 78705. 1974. $12.95-incluye manual y "paquete de talleres del personal."

Este libro es una ayuda práctica para educadores y adultos nuevos que trabajan a tiempo parcial en el campo así como para aquellos cuyo adiestramiento es en educación de adultos. El libro incluye sugerencias, formularios, ejemplos y lo que es más importante, razones para planificar talleres para adultos. Se incluyen los siguientes temas: evaluación diagnóstica de necesidades, escribir objetivos de aprendizaje, cómo presupuestar, hacer arreglos y evaluar el adiestramiento. Incluye una bibliografía, así como una sección especial para administradores acerca del desarrollo del personal.

Exchange Press, Inc. Beginnings. Beginnings, P.O. Box 2890, Redmond, WA 98052. $20.00 por una subscripción anual de cuatro-ejemplares.

Esta revista para maestros de niños pequeños enfoca el ambiente de aprendizaje, combinando la investigación actual y métodos ya probados. Un tema diferente se analiza a fondo en cada edición - una colección de puntos de vista, recursos, experiencias e ideas.

Orientation Packet for Head Start Staff, Parents, and Volunteers. Child Development Training Program, Department of Child Development, Iowa State University, Ames, IO. 1983.

Este paquete es un recurso comprensivo para introducir al lector la metodología de Head Start de trabajar con niños pequeños y sus familias. Los capítulos incluyen artículos, libretas, hojas de anotaciones, listas de cotejo y otros materiales relacionados con la enseñanza y la interacción con los niños y con los adultos.

Training, the Magazine of Human Resource Development. Lakewood Publications, 731 Hennepin Avenue, Minneapolis, MN 55403. (800) 328-4329. $36.00/año; $54.00/2 años, $63.00/3 años.

Esta publicación mensual cubre destrezas de presentación, técnicas de motivación, tendencias de desarrollo, avances tecnológicos y recursos disponibles para ayudar a los adiestradores a ser más productivos.

U.S. Department of Health and Human Services. A Guide for Operating a Home-Based Child Child Development Program. "Chapter 6: Training". Washington, D.C.: GPO (DHHS Pulication No. (ODHS) 85-31080), 1985. Para copias, comuníquese con: Publications, The Head Start Bureau, P.O. Box 1182, Washington, DC 20013. Gratis.

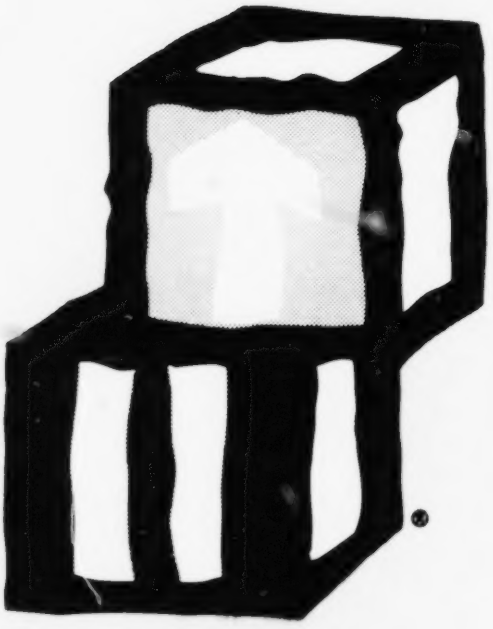
Este capítulo sirve de guía para proveer adiestramiento al personal y a los padres en la opción programática basada en el hogar.

IMPLANTANDO EL ADIESTRAMIENTO PARA PADRES Y VOLUNTARIOS

Copeland, Margaret L. How to Design and Implement a Substitute Teacher Training Program for Head Start Parents. Rider College, Box 6400, Lawrenceville, NJ 08648.

Este libro le proporciona al lector guías sobre cómo desarrollarse e implantar un programa de maestros substitutos para los padres de Head Start. Presenta un procedimiento paso a paso que incluye una evaluación de las necesidades programáticas, una campaña de ventas, un programa de adiestramiento que dura 60 horas, procedimiento de empleo como substituto, y muchas cosas más.

VIII. Evaluación del Componente Educativo



VIII. EVALUACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

PAGINA

LA AUTOEVALUACION ANUAL 257

¿Cómo el Equipo de Autoevaluación Lleva a Cabo la Autoevaluación? 258
El Rol del Coordinador Educativo en la Autoevaluación 259

ESFUERZOS DE EVALUACION DEL PROGRAMA LOCAL 262

Proceso y Resultados de las Evaluaciones 262
Recopilando Información de la Evaluación 262
Técnicas de Evaluación del Programa 263
Evaluación de la Efectividad del Programa 265
Utilizar los Resultados de la Evaluación 266
Obteniendo Apoyo para Lograr Cambios 266

ESTRATEGIAS PARA UNA EVALUACION EXITOSA 267

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS 268

LAS RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR EDUCATIVO EN LA EVALUACION

- Estimular al personal a mantener una actitud de cooperación y positiva con relación a la autoevaluación anual.
- Proveer orientación al personal en el proceso de autoevaluación.
- Reunirse con el equipo de autoevaluación para suministrarle información y contestar sus preguntas.
- Encabezar el equipo de autoevaluación del Componente Educativo o servir como miembro.
- Revisar los resultados de la autoevaluación y desarrollar planes adecuados de mejoramiento.
- Controlar la implantación del plan de mejoramiento.
- Incorporar el plan de mejoramiento, en la actualización anual del Plan del Componente Educativo.
- Diseñar y llevar a cabo evaluaciones del programa local.
- Usar los resultados de la evaluación del programa local para promover el programa o mejorarlo.

ANTES DE LEER ESTE CAPITULO

- Complete la autoevaluación para este capítulo.
- Lea la sección del Componente Educativo en el informe más reciente de autoevaluación.
- Reúnase con el Director para discutir cómo la autoevaluación se lleva a cabo y cómo se utilizan los resultados.
- Reúnase con otros coordinadores del componente para discutir los esfuerzos de evaluación del programa local.
- Revise el diseño y los resultados de evaluaciones locales anteriores llevadas a cabo por el Componente Educativo.

AUTOEVALUACION: EVALUACION DEL COMPONENTE EDUCATIVO

	Sí	Necesita mi atención
AUTOEVALUACION ANUAL		
1. ¿He otorgado adiestramiento de autoevaluación a mi personal?	_____	_____
2. ¿Suministro al equipo de autoevaluación toda la información que ellos necesitan?	_____	_____
3. Cuando la autoevaluación identifica problemas, ¿Trabajo con el personal y los padres para resolver estos problemas lo antes posible?	_____	_____
EVALUACIONES DEL PROGRAMA LOCAL		
4. ¿Llevo a cabo las evaluaciones locales del programa, además de la autoevaluación anual?	_____	_____
5. ¿Están los cuestionarios del componente educativo escritos eficientemente?		
a. ¿Usan un lenguaje específico?	_____	_____
b. ¿Hacen preguntas ambiguas?	_____	_____
c. ¿Hacen una sola pregunta a la vez?	_____	_____
d. ¿Usan expresiones familiares?	_____	_____
e. ¿Eviten las preguntas que empiezan con "Por qué?	_____	_____
f. ¿Piden sugerencias?	_____	_____
g. ¿Se prueban los cuestionarios antes de usarlos?	_____	_____
6. ¿Decido qué evaluar antes de recabar la información?	_____	_____
7. ¿Reviso los documentos existentes antes de buscar información adicional?	_____	_____
8. ¿Incluyo al personal y a los padres en la evaluación del programa?	_____	_____
9. ¿Utilizo los resultados de la evaluación del programa?	_____	_____

	Sí	Necesita mi atención
10. Cuando los cambios son necesarios:		
a. ¿Los hago una o dos veces a la vez?	_____	_____
b. ¿Incluyo al personal y a los padres en el proceso?	_____	_____
c. ¿Evalúo el impacto de los cambios?	_____	_____
d. ¿Implanto los cambios gradualmente?	_____	_____
e. ¿Suministro apoyo y adiestramiento?	_____	_____

Revise sus respuestas, especialmente aquellas que marcó "Necesita mi atención," y haga un círculo alrededor de los temas que usted desea trabajar. Haga una lista debajo en orden de importancia para usted.

_____

_____

_____

_____

LA AUTOEVALUACION ANUAL

A tono con la filosofía de administración participatoria de Head Start, cada programa lleva a cabo su propia autoevaluación anual de cuán exitosamente se ha cumplido con las Normas de Ejecución de Programa. Esta evaluación es la responsabilidad operacional del Consejo y Comité de cada concesionario o agencia delegada. La autoevaluación anual se requiere; le provee al programa información local valiosa acerca de la calidad y del impacto de sus servicios.

Por lo general el Consejo y Comité de Políticas recluta la ayuda del personal, de los padres y los representantes de la comunidad, a llevar a cabo la autoevaluación. Estos voluntarios se organizan en equipos para examinar los planes y las operaciones de cada componente. El adiestramiento lo provee el personal de adiestramiento o los consultores, en lo que atañe al contenido de las Normas de Ejecución del Programa, y el proceso que se usa para llevar a cabo la autoevaluación. Las actividades, las facilidades o los planes que no cumplan o necesiten mejorarse, se les notifica en un informe de autoevaluación.

"SAVI" es un acrónimo del Instrumento de Autoevaluación y Validación (siglas en inglés del "Self Assessment Validation Instrument"), un documento que se basa en las Normas de Ejecución del Programa, que a menudo usan los programas para documentar y llevar a cabo su autoevaluación. Por ser organizada por un componente, SAVI incluye cada política aplicable, un cruce de referencias a las Normas de Ejecución, guías y sugerencias para determinar el cumplimiento y un lugar donde se indica si el programa Head Start, cumple o no con cada una de ellas. El uso del SAVI para el programa no es necesario. Los programas pueden usar cualquier instrumento o proceso para llevar a cabo su autoevaluación durante todo el tiempo en que el Consejo y Comité de Política mantenga la responsabilidad del funcionamiento.

Una vez completada la autoevaluación, se desarrolla un plan para resolver los problemas que se relacionan con cada componente. En algunos casos el problema puede y debe ser resuelto inmediatamente; un ejemplo de esto puede ser el recargar un extintor de incendios. Otros problemas requirirán un exámen más detallado antes de que pueda implantarse un plan de mejoras. Por ejemplo, si el equipo de autoevaluación encuentra que el Componente Educativo no cumple con lo que atañe al estereotipo del rol-sexo, la planificación de mejoras podría incluir un exámen más amplio del currículo, de las actitudes y comportamiento del personal educativo. Los libros y otros materiales del salón de clases y observaciones acerca de cómo se estimula o no se estimula a los niños en relación con el estereotipo del rol-sexo. Los resultados de esta revisión se usarán para formular un plan para hacer que el componente cumpla con lo requerido. El plan puede sugerir acción, tal como la compra de materiales nuevos, proveer adiestramiento para el personal y los padres, revisar el currículo o iniciar otras técnicas y actividades.

Como en otras actividades de Head Start, se recomienda un acercamiento participatorio para la solución de problemas. El personal, los comités asesores y los padres trabajan juntos para completar e implantar los planes de mejoras.

Los concesionarios de Head Start reciben fondos en ciclos anuales. Antes de que se apruebe la solicitud de una concesión anual, el Especialista responsable del programa en la oficina regional valida la autoevaluación y revisa los planes de mejoras y otros documentos programáticos, incluyendo la solicitud de concesión y presupuesto. Si el programa cumple con las Normas de Ejecución de Head Start, y no existe ningún otro problema, la solicitud de concesión se aprueba y los fondos continúan.

COMO EL EQUIPO DE AUTOEVALUACION LLEVA A CABO LA AUTOEVALUACION[1]

El equipo de personal, padres y representantes de la comunidad que revisan el Componente Educativo, generalmente se adiestran para usar tres técnicas de evaluación: **observación, entrevistas y la revisión de los documentos escritos.** Las responsabilidades específicas de evaluación se le asignan a los miembros del equipo, de modo que el trabajo pueda completarse dentro del tiempo establecido. Los miembros del equipo de autoevaluación también necesitan coordinar sus hallazgos con los equipos que examinan los componentes relacionados.

OBSERVACIONES

Las observaciones del salón de clases toman más tiempo que ninguna otra actividad. Se aconseja que el Coordinador Educativo se reúna con el equipo antes de que se lleven a cabo las observaciones del salón de clases, de modo que los miembros del equipo comprendan la filosofía general, las metas y los objetivos del componente. Lo ideal sería visitar cada salón de clases; un par de observadores deberían llegar antes que lleguen los niños y deberían permanecer en el salón durante toda la sesión. Si es posible, cada pareja de observadores debería incluir a una persona que haya tenido alguna experiencia en hacer observaciones acerca del salón de clases. También se recomienda seriamente que los padres no observen el salón de clases donde están sus hijos. Es muy difícil que el padre sea imparcial y la presencia de sus niños en el salón de clases les puede distraer su atención demasiado. Las observaciones son confidenciales; sólo se comparten con miembros del equipo de la autoevaluación.

Las observaciones deberán llevarse a cabo en un día especial y no cuando tenga lugar un evento especial, tales como una fiestecita o una excursión. Los observadores deberán atender a su propia tarea sin interactuar con los niños porque tal interacción puede cambiar el clima de las actividades en el salón de clases. Los maestros pueden explicar a los niños de antemano, por qué los visitantes están allí.

Los observadores buscan ejemplos acerca de cómo se les estimula a los niños en su propio crecimiento cognoscitivo, social, emocional y físico. También toman nota de las clases de actividades que allí ocurren, de la programación, de los materiales disponibles y del ambiente físico. A través de la visita, los observadores estarán atentos a las interacciones en el salón de clases con los niños y adultos, los niños con los demás niños y los adultos con los demás adultos.

El día de la observación también incluye una inspección del área exterior o área de juegos, los pasillos, los servicios sanitarios, etc. Los observadores buscarán lugares de riesgos poten- ciales para la salud, evidencias de permisos de operación, y evaluarán la atmósfera general del centro.

Los miembros del equipo educativo de evaluación también observan varias visitas a los hogares. Si el programa tiene una opción de base en el hogar, se necesitará entonces una muestra más amplia de los hogares que se han visitado. A los padres se les deberá pedir por anticipado que le concedan permiso al equipo para visitar sus hogares. El foco de esas observaciones es ver cómo los padres y los visitantes del hogar trabajan juntos para fijar metas al niño y observar el adiestramiento que el visitante del hogar le provee al padre.

ENTREVISTAS

Las observaciones del salón de clases y de los hogares no son las únicas técnicas de autoevaluación. Los miembros del equipo necesitarán también

[1]Adaptado from Head Start Self-Assessment Guidance (Seattle, WA: Region X, ACYF, 1979) pág. 22-31, con los Padres.

entrevistar al personal del Componente Educativo y al Coordinador Educativo para aclarar observaciones e investigar más cosas acerca de las partes no observables del Componente Educativo. Las preguntas de la entrevista se usan para determinar si se cumplen o no las Normas de Ejecución del Programa de Head Start.

Las entrevistas con los padres también proveen información valiosa acerca de las operaciones del programa. Estas pueden incluir entrevistas de uno por uno con los voluntarios del salón de clases y entrevistas grupales con los padres en las reuniones del centro o en las sesiones del Consejo y Comité. La responsabilidad de llevar a cabo esta tarea puede compartirse con el equipo que evalúa el Componente de Actividades.

REVISION DE MATERIALES ESCRITOS

Esta revisión comienza con una lectura cuidadosa del Plan del Componente Educativo para determinar si cumple con los requisitos de las Normas de Ejecución del Programa y para obtener una vista completa de todos sus aspectos. Otros récords revisados incluyen:

- **Una muestra de planes de enseñanza semanales.** Estos pueden revisarse antes o después de la observación en el salón de clases a fin de ver si cumplen con las Normas de Ejecución, para cerciorarse si las actividades del día siguen el plan, para determinar si los planes contienen individualización para los niños en su carácter individual o pequeños grupos de niños para evaluar su conformidad con el currículo.

- **Los archivos individuales de los niños.** Debido a las reglas de confidencialidad, los padres evaluadores pueden observar solamente los documentos de sus propios niños. Otros examinadores cotejan una muestra de archivos buscando documentación de que las actividades individualizadas se planifiquen y se evalúen.

- **Informes de las visitas a los hogares.** En los programas basados en el centro y en los hogares, una revisión de los informes de las visitas a los hogares mostrará cómo los padres han participado en la planificación del programa educativo de sus hijos, si han recibido adiestramiento adecuado acerca de cómo proveer actividades en el hogar para sus hijos.

- **Planes de adiestramiento, agendas y evaluaciones del personal.** Estas son revisadas para asegurarse de que el adiestramiento requerido para las Normas de Ejecución del Programa se ha llevado a cabo o se ha programado.

- Otros documentos. Licencias locales, informes de inspección, minutas del Comité del Salón de Clases, listas de inventario y otros documentos se revisan, dependiendo de los requisitos de los programas locales.

EL ROL DEL COORDINADOR EDUCATIVO EN LA AUTOEVALUACION

El Coordinador Educativo desempeña varios papeles en el proceso de autoevaluación. Estos incluyen el estimular al personal para actuar positivamente y en cooperación, llevando a cabo el adiestramiento del personal en la autoevaluación, suministrando información al equipo que revisa o sirviendo como miembro y completando las actividades de seguimiento.

ESTIMULANDO ACTITUDES POSITIVAS

Como líder del Componente Educativo, la actitud del Coordinador Educativo hacia la autoevaluación es muy importante. Si el Coordinador Educativo ve esta tarea como un proceso largo, incómodo y poco productivo, eso mismo le comunicará al personal y a los padres. Sin embargo, si el Coordinador Educativo reconoce que la autoevaluación es un elemento esencial

del ciclo de la evaluación y planificación de Head Start, el personal y los padres también desarrollarán actitudes positivas. El Coordinador Educativo deberá mostrarles a los padres y al personal, el valor de la autoevaluación para mantener y mejorar la calidad general de los servicios provistos por el componente.

Uno de los beneficios claves que se derivan participando como miembro del equipo de autoevaluación es, una mayor comprensión del programa total de Head Start. Los padres que han sido voluntarios activos del salón de clases, constituyen una selección excelente para evaluar el Componente Educativo. Hasta que ellos no pasen por el proceso de cómo el Componente Educativo implanta las Normas de Ejecución del Programa de Head Start, no podrán darse cuenta de que hay un propósito en todo lo que se lleva a cabo en el salón de clases.

PREPARAR AL PERSONAL PARA LA AUTO EVALUACION

El personal deberá recibir algún adiestramiento en el proceso de autoevaluación y en las técnicas que el equipo de autoevaluación habrá de usar. Tres áreas a discutirse incluyen:

- **Observaciones del salón de clases.** El equipo de autoevaluación hará sus observaciones tan sencillamente como pueda. El personal educativo actuará como si no hubiesen visitante, pero estará disponible para contestar preguntas una vez que la observación haya terminado y los niños se hayan ido a sus hogares. Los revisadores también cotejarán las facilidades y el equipo.

- **Entrevistas con el personal.** El personal deberá cooperar abiertamente y sin estar a la defensiva acerca de lo que hacen. Estimúle los a que contesten honestamente las preguntas que se les hagan. A menudo a los entrevistadores de autoevaluación se les adiestra para hacer preguntas al final francas que empiezan con "¿Cómo hace usted...? en vez de "¿Háce usted...?".

- **Revisar los materiales escritos.** El personal necesita darse cuenta de las reglamentaciones confidenciales. A los padres así como a los voluntarios, sólo se les permite mirar los expedientes de sus propios hijos. Otros miembros del personal pueden revisar los documentos de los niños si existe la necesidad de hacerlo. Los documentos del Componente Educativo que generalmente están disponibles para revisión incluyen:

  - el Plan del Componente Educativo,
  - minutas de las reuniones,
  - planes de adiestramiento y agendas,
  - descripciones de tareas,
  - evaluaciones de adiestramiento,
  - planes de lecciones,
  - programas diarios,
  - informes de visitas a los hogares.

REUNION CON EL EQUIPO DE AUTOEVALUACION

El Coordinador Educativo también se reunirá con el equipo de autoevaluación responsable de revisar el Componente Educativo. Esta reunión provee una oportunidad para explicar la filosofía, las metas y los objetivos del componente y algunos términos o expresiones que puedan ser desconocidas para alguien que no trabaje regularmente en un salón de clases de Head Start.

En algunos programas, el Consejo y Comité de Política le pide al Coordinador Educativo que sirva en calidad de miembro del Comité de Autoevaluación del Componente Educativo, y a veces, que lo

presida. Otros programas usan un comité asesor ya existente para llevar a cabo la autoevaluación del Componente Educativo.

DESPUES DE TERMINARSE LA EVALUACION

Cuando se complete la autoevaluación, el equipo de evaluación preparará un informe acerca de regiones que no cumplen con algún requisito y áreas que necesitan mejorarse. Es raro que un Componente Educativo haga todos los asuntos tan bien como le sea posible. A menudo el equipo también identifica objetivos y sugiere estrategias para mejorar. Toda esa información será usada por el grupo de trabajo del Componente Educativo (el personal, los padres, los Comités Asesores, etc.) para preparar planes para el Componente como es discutido en el Capítulo III. Los Planes de Mejoras también se incorporarán en la revisión anual y cuando se actualice el Plan del Componente Educativo.

En algunos programas la autoevaluación culmina en una entrevista final con el equipo de evaluación, el Director y otros miembros del personal y los padres que hayan asistido. Esta reunión le provee una oportunidad al equipo de evaluación para comentar de primera intención y sugerir mejoras del programa. Puede ser difícil escuchar comentarios acerca de problemas dentro del Componente Educativo, especialmente cuando el personal ha estado trabajando mucho para proveer un programa de calidad. Sin embargo, a menudo se aprenden lecciones importantes de los que analizan los objetivos, que pueden ver los puntos fuertes del programa, así como las nece- sidades más claramente que las personas que trabajan en el programa todos los días.

Un último paso en el proceso de autoevaluación es el compartir los resultados con el personal. Felicítelos por su cooperación y por sus esfuerzos continuos para proveer servicio de alta calidad a los niños y a sus familias.

ESFUERZOS DE EVALUACION DEL PROGRAMA LOCAL

Además de la autoevaluación anual, muchos programas de Head Start, diseñan e implantan otras iniciativas de evaluación. Las actividades de evaluación del programa sirven para varios propósitos:

- Describen, evalúan e informan lo que el programa ha logrado o ha dejado de lograr.
- Permiten que el Coordinador Educativo conteste preguntas acerca de la eficiencia de operación del programa.
- Proveen evidencia concreta al personal a los padres y a otras personas sobre cómo funciona el programa.
- Dan el resultado y una información que puede usarse para planificar, mejorar o efectuar cambios en el programa.
- Ayudan al Coordinador Educativo y al personal a tomar decisiones acerca de los cambios en la dirección o enfoque del programa.

Sin ninguna clase de evaluación del programa, es difícil determinar el resultado de los esfuerzos combinados del personal y de los voluntarios del Componente Educativo. Aunque la autoevaluación anual provee al Componente Educativo alguna información objetiva acerca del cumplimiento y progreso, otras actividades de evaluación del programa regular son necesarias, de manera que haya una fuente de datos en la marcha concernientes a los éxitos del programa.

PROCESO Y RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Estos dos términos no son tan complicados como suenan. **El proceso de evaluación** vela **cómo se implanta** un programa y examina el cumplimiento, o solicita reacciones y sugerencias. La autoevalación anual de Head Start es un proceso de evaluación. Otros ejemplos son los cuestionarios que se envían al personal, diarios informativos de los comentarios de los padres, entrevistas con los padres o reuniones de fin de año. El proceso de evaluaciones producen expresiones de gustos y disgustos, reacciones frente a actividades específicas o sugerencias de que se efectúen cambios.

Los resultados de las evaluaciones se refieren a lo que el programa ha logrado. Estas evaluaciones recopilan información que puede usarse para medir cambios en las actitudes, los conocimientos o las prácticas. Los estudios a largo plazo acerca de cómo la experiencia de Head Start ha afectado a los niños son ejemplos de los resultados de evaluaciones, así como también lo son las evaluaciones acerca de cómo los maestros aplican las experiencias de adiestramiento a las actividades del salón de clases.

RECOPILANDO INFORMACION DE LA EVALUACION

Los cuestionarios se usan a veces para obtener información necesaria para llevar a cabo un proceso de evaluación.

Pueden servir de base para comentarios de grupos, entrevistas de uno por uno, o un escrutinio o estudio para llevarse a cabo en el hogar por los padres o por los miembros del personal educativo. No es difícil escribir buenos cuestionarios, pero hay varios puntos que deberán tomarse en cuenta:

- **Use un lenguaje específico.** Cuando pida una opinión, use palabras que conlleven ese significado. Por ejemplo: ¿Qué te gusta sobre...?

- **Use preguntas de final abierto tanto como sea posible.** Evite usar preguntas que se contesten con un "sí" o "no". En vez de preguntar: ¿Fué útil la visita al hogar?, pregunte ¿Qué encontraste útil acerca de la visita al hogar?

- **Haga una sola pregunta a la vez.** Cuando se hacen múltiples preguntas a la vez, es imposible determinar cuál de las preguntas fue la que contestaron. Por ejemplo, cuando se pregunta: "¿Estuvo el maestro de tu niño bien organizado, dispuesto a recibir preguntas, y fue un buen comunicador?", causará confusión. Esta pregunta múltiple puede ser desglosada en tres preguntas separadas, si se desea una contestación para las tres.

- **Use términos que sean familiares,** evitando el lenguaje técnico. Los padres nuevos podrán no estar familiarizados con la terminología y acrónimos de Head Start.

- **Evite las preguntas que empiecen con "por qué".** Existen tantas respuestas posibles que las contestaciones no tienen sentido.

- **Haga preguntas que pidan sugerencias.** Preguntas como "¿Qué temas acerca de los niños te gustaría discutir en las sesiones de adiestramiento de padres este año? Déle oportunidad a los padres de proveer sugerencias.

- **Pruebe los cuestionarios** con una muestra de los padres y el personal, luego revísela según convenga. Este paso es importante porque es la única manera de saber si las preguntas que se hacen proveerán la información necesaria.

Si el cuestionario habrá de distribuirse en vez de usarse con el grupo en un ambiente de uno por uno, se necesitarán instrucciones escritas claramente. Estas instrucciones pueden tener la forma de una carta de presentación que también les indique a los que habrán de contestarla, cómo y por qué se usará la información. También deberá decir la carta que el llenar el cuestionario es algo voluntario y que no se requiere que lo firmen.

TECNICAS DE EVALUACION DEL PROGRAMA

El primer paso en la evaluación de un programa es que el Coordinador Educativo y el personal identifiquen las necesidades que deban de ser evaluadas. Esta puede ser un área acerca de la cual ha habido quejas, una que se ha identificado en una revisión de récords, en una nueva actividad, una a la cual el Coordinador Educativo piensa cambiar o una que no se ha tocado desde hace años.

El segundo paso es determinar qué información se necesita para llevar a cabo la evaluación y si ya existe o no en los récords del Componente Educativo o de algún otro componente. Récords como los de los informes de los voluntarios, las hojas de asistencia en el adiestramiento de los padres. las agendas y las evaluaciones, las minutas, los informes de visitas a los hogares deberán revisarse para ver si contienen la información necesaria. Por ejemplo, un Coordinador Educativo desearía saber si los padres están satisfechos con las actividades ofrecidas por el componente. Si los récords documentan cúando ocurrió la participación y cúantos padres asistieron pero no proveen la información necesaria para determinar la

satisfacción que hubo, las técnicas que pudieran usarse son una observación o un cuestionario enviado a los hogares con los niños, entrevistas individuales con una muestra de padres o un cambio de impresiones en una reunión de padres. Muestras de evaluaciones de los padres para las opciones basadas en el centro y en el hogar se incluyen en los Materiales Suplementarios (VIII-1-8).

La información relativa a la evaluación de programas, se obtiene por medio del personal, por medio de las interacciones diarias del Coordinador Educativo, por medio de cuestionarios o escrutinios y de cambios de impresiones en las reuniones del personal. El personal puede proveer información evaluativa basada en sus experiencias reales en el salón de clases y en su trabajo con los padres.

Al personal puede pedírsele que evalúe las actividades del componente individual, que provea una revisión de fin de año o que evalúe la eficiencia del apoyo y la guía que les provee el Coordinador Educativo. Una muestra de la evaluación del personal se incluye en los Materiales Suplementarios (VIII-9-13).

El propósito general de los esfuerzos de evaluación es saber si las actividades llevadas a cabo por el Componente Educativo tienen éxito. Además de los cuestionarios enviados al personal y a los padres hay muchas otras maneras de encontrar la contestación a esta pregunta - use aquellas que parezcan más apropiadas. Algunas oportunidades de evaluación que se sugieren siguen a continuación:

- Conviértase en un observador sensitivo, un Coordinador Educativo que se da cuenta que lo que sucede en los hogares y en los centros, solicita comentarios diarios acerca de cómo está funcionando el programa, y en qué partes del mismo se necesita apoyo. Documente esos comentarios en un diario o periódico y úsela periódicamente para evaluar el progreso.

- Incluya tiempo regularmente en las reuniones del personal para analizar progresos y evaluar los resultados de las actividades que se están llevando a cabo. Aproveche estas ocasiones, cuando el personal está disponible, para proveer información y ofrecer sugerencias.

- Use observaciones para evaluar la eficiencia del Componente Educativo en cumplir con los objectivos específicos del programa. Por ejemplo, para evaluar la integración de las técnicas del desarrollo linguístico dentro de todas las partes del programa, observe las interacciones del personal con los padres, con los niños, revise en el hogar los planes diarios y los informes de las visitas a los hogares, evalúe la eficiencia del ambiente. (Llevar a cabo observaciones en el salón de clases se analiza con más detalle en el Capítulo VI.)

- Organice un salón para los padres con una caja para sugerencias o prepare una libreta para que los padres escriban sus preocupaciones, problemas, sugerencias o halagos. Lea esos comentarios regularmente y responda a ellas de acuerdo a sus opiniones.

- Invite a los padres a una reunión evaluativa en la cual cada uno tenga la oportunidad de hablar. Los padres a menudo se sienten más cómodos haciendo comentarios cuando sienten que tienen el apoyo de sus compañeros.

- Mantenga un cuaderno de apuntes actualizado con los comentarios de los padres con el personal. Revíselos y analícelos periódicamente los comentarios para determinar si alguna actividad o servicio sencillo ha sido mencionado repetidamente.

- Organice un retiro de mitad o fin de año para el personal y los

padres. Use esta oportunidad para observar de manera objetiva al Componente. Desarrolle luego, planes para ser implantados al regresar al centro.

- Pídales a los padres y al personal que preparen una lista de lo que ellos cambiarían del programa: los materiales para el salón de clases, las visitas al hogar, los temas de adiestramientos, un día ideal, o que esperan del supervisor. Pídales esto individualmente o en grupos donde todos participen activamente.

- Pídale comentarios y sugerencias a otros componentes acerca de cómo están desarrollándose los esfuerzos de colaboración.

- Pídale al personal y a los padres que completen una evaluación del trabajo realizado por el Coordinador Educativo.

- Lleve a cabo autoevaluaciones regulares para determinar el progreso personal para cumplir con las metas y objetivos.

- Establezca un sistema para que los maestros visiten los salones de clases de sus compañeros. La evaluación de compañeros podría verse más positivamente que la evaluación de su supervisor.

EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

Este tipo de evaluación se usa para evaluar lo que el programa ha logrado. Las evaluaciones de fin de año dan una muestra representativa de los niños y se utilizan a menudo para determinar si los niños como grupo, han progresado en las áreas planificadas de desarrollo. Se contesta preguntas tales como ¿Han mejorado las destrezas del lenguaje? ¿Son los niños más independientes? ¿Han aumentado sus períodos de atención? Los planificadores del programa revisan los resultados y observan la marcha del personal y los padres. El progreso en las áreas de desarrollo ayuda al personal a determinar si el programa es efectivo. Fallar en el logro de las metas del programa, indica la necesidad de reevaluar el currículo, el desempeño del personal, y el ambiente de aprendizaje.

PASOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

Las evaluaciones del programa casi siempre tienen lugar cada dos o tres años. El instrumento o combinación de instrumentos utilizados deben estar de acuerdo con las metas del programa y deberán ser relevantes a la población servida. Esto significa que los aspectos del instrumento son iguales que las metas del programa y, por lo tanto, darán datos del comportamiento, destrezas y conocimiento de que el programa es diseñado para hacer impacto. Si la población a la que se suple con el programa habla español, el instrumento debe ser uno que esté disponible en español. (Véase el Capítulo IV, la sección en "Individualizando el Programa", para una discusión de la evaluación.)

Una vez seleccionado el instrumento, una muestra representativa de los niños es identificada (aproximadamente 50% en un programa pequeño y 25% en un programa grande). A los niños se les ofrece un pre-examen a principios de año y un postexamen al final usando el mismo instrumento. Podría ser una buena idea que un equipo de evaluación independiente o alguien fuera del programa, que pudiera ser más objetivo llevara a cabo la evaluación del programa. Como mínimo, aquellos que administran el exámen deberán recibir algún adiestramiento.

Los resultados de la evaluación se analizan en búsqueda del significado estadístico y programático. Por ejemplo, en un programa con un número pequeño de niños, cambios entre el pre-examen y el post-examen podrían tener poco significado estadístico, pero sin tener significado en términos programáticos.

UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Un último, pero importante punto acerca de la evaluación del programa, es que los resultados deberán ser utilizados por el personal, padres y el Coordinador Educativo para aumentar la calidad del programa y para promover el programa. La evaluación no está completa hasta que los resultados no hayan sido tabulados, analizados, discutidos y luego conectados nuevamente en el proceso de planificación. Los resultados de la evaluación podrían también utilizarse para:

- Informar a otras agencias de servicios del progreso e impacto de Head Start.
- Prepara panfletos, cintas, hojas informativas, hojas sueltas de reclutamiento, anuncios de servicio público, y otras clases de materiales de promoción.
- Determine la necesidad de adiestramiento. Si el Coordinador Educativo observa que muchos maestros están escribiendo planes de lecciones incompletas, entonces sesiones de adiestramiento deben prepararse para corregirse.
- Use los comentarios de padres como parte de la introducción para resaltar el plan del componente o solicitud del presupuesto. Esto le dará vida a la solicitud.
- Haga cambios en el currículo.
- Desarrolle o adapte actividades específicas para el salón de clases, sesiones de adiestramiento educación para los padres, etc.
- Haga reconocimiento en cenas de premios, en el informe noticioso, en el tablón de edictos del centro, en reuniones del Consejo y Comité de Política, etc.
- Prepare un informe final de las actividades del año.

OBTENIENDO APOYO PARA LOGRAR CAMBIOS

Las decisiones para hacer cambios en el programa, a veces resultan en oposición de algún personal, padres o del Director. Si la información de la evaluación documenta la necesidad para estos cambios, serán más fáciles de vender. Otras sugerencias para estimular apoyo para los cambios incluyen:

- Haga uno o dos cambios a la vez; no descarte el programa entero.
- Establezca un comité de padres y personal para que ayuden a implan- tar los cambios.
- Evalúe periódicamente los efectos de los cambios. Tal vez el nuevo acercamiento no es tan efectivo como se esperaba que fuera.
- Involucre al personal y a los padres en planificar cómo los cam- bios pueden ser implantados.
- Sea paciente. Resista la tentación de apurar las cosas. Los cambios son más fáciles que ocurran gradualmente.
- Siempre que sea necesario, utilice la identificación de áreas de pro- blemas del personal o de padres como guía para iniciar cambios.
- Provea el apoyo y adiestramiento necesarios.

ESTRATEGIAS PARA UNA EVALUACION EXITOSA

- Coordine los esfuerzos de evaluación del Componente Educativo con los de otros componentes, de manera que no se les pida a los padres que completen cuestionarios múltiples.

- Trate de no reaccionar excesivamente en contra a determinados comentarios negativos o positivos. Busque comentarios de un grupo más amplio de padres.

- Lleve a cabo evaluaciones objetivas periódicas antes que sólo depender en sentimientos instintivos acerca de cómo está trabajando el componente.

- Incluya al personal y a los padres en el diseño y la implantación de los esfuerzos de evaluación.

- Use los resultados del proceso y los resultados de la evaluación en planificaciones futuras del Componente Educativo.

- Estimule al personal a mantener una actitud positiva y de cooperación durante la autoevaluación anual.

RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

Head Start Self-Assessment Guidance. Region X, ACYF, Third and Broad Building, 2901 Third Avenue, Seattle, WA. 1979. Comuníquese con la Oficina Regional para disponibilidad.

Este manual se desarrolló para proveer a los programas Head Start una guía sobre cómo actualmente llevar a cabo la autoevaluación. Incluye información sobre cómo seleccionar y adiestrar a los miembros del equipo, recopilación de datos, desarrollar el informe, y llevar a cabo la evaluación.

Morris, Lynn Lyons, and Fitz-Gibbon, Carol Taylor. Program Evaluation Kit. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Este conjunto contiene ocho libros escritos para guiar y ayudar a las personas a planificar y administrar evaluaciones. Estas guías prácticas ya probadas paso a paso en el campo de trabajo, ofrecen orientación detallada ayudada por definiciones claras y procedimientos útiles explicadas en lenguaje libre de tecnicismos. Los volúmenes pueden comprarse por separado o como un juego completo.

Taylor, Mary. SAVI: Do It! Salem, UT: Kandor House Publications, Inc., 1984.

Este manual revisado traza un sistema probado en el campo para los padres, para ser utilizado al llevar a cabo la autoevaluación anual del programa. El manual incluye instrucciones, agendas de adiestramiento, y todas las formas necesarias para llevar a cabo la autoevaluación y escribir el informe.

INDICE

Abogando
    Por personal, 37-38
    Por los niños, 37
Adiestramiento
    Adiestramiento CDA, 8, 221
    Características de estudiantes adultos, 236-237
    Compromiso de Head Start con, 219-220
    Desarrollando el presupuesto de entrenamiento, 230-231, 223-231
    Empleando consultores, 228, 232
    En servicio, 219-220, 229-230
    Evaluación de, 31, 221, 234-235
    Evaluación diagnóstica de necesidades, 225-226
    Implantando, 31, 232-241
    Orientación, 219, 228-229
    Para los padres, 80, 220, 223-224, 242-244
    Plan de entrenamiento del Componente Educativo, 76, 163, 220
    Pre-servicio, 219, 229
    Responsabilidades del Coordinador Educativo en, 13, 215, 220-222
    Según requerido por las Normas de Ejecución del Programa, 223-224
    Seleccionando Recursos para, 228-230
Administración Participatoria, 53-54, 257
Ambiente
    La opción basada en el hogar, 118, 172
    Para adultos, 118-119, 138-139
    Para niños, 27, 113-114, 116-118
Autoevaluación, Anuales
    Actividades, 257-259
    Participación de los padres, 54, 257
    Relación con proceso de planificación, 54
    Rol del Coordinador Educativo en, 259-261
    Rol del equipo educativo de auto evaluación, 258-259, 260-261
    Rol del personal, 260
    Usando resultados de, 54, 261

Colaboraciones, 7, 26, 54, 114-115, 171
Comité Asesor de Educación, 56
Componente Educativo, Función del, 6, 25, 27
Componente de la Participación de los Padres, Función del, 6
Componente de Salud, Función del, 6
Componente de Servicios Sociales, 6
Comunicación
    Con el personal de Head Start, 26, 188, 189
    Con los padres, 136-139
    De las normas de trabajo, 186-188
    Directivas para, 34-35, 189
Condiciones de Impedimentos, Niños con, 6, 9-10, 117-118, 225
    Véase también Plan de Educación Individual
    Materiales y equipo para, 123
    Preparando ambiente de aprendizaje para, 117-118
    Seleccionando para, 9-10, 106-108
    Sirviendo a, 9-10, 114-115, 225

Confidencialidad
En autoevaluación, 258, 260
En llevar documentos, 165-166
Consejo y Comité de Política
En Autoevaluación Anual, 257
En decisiones de politica, 26
En selección y empleo, 86-87
Coordinación a Través de los Componentes Currículo, 7, 26, 54, 107-108, 171, 220
Currículo
Bilingüe/Multicultural, 11, 71, 90-92
Definición de, 68-69
En un programa de calidad, 27
Establecimiento de, 69-72
Implantando, 131-133
Para opción basada en el hogar, 92-93

Educación Bilingüe/Multicultural
El enfoque de Head Start, 7, 10-11,
Individualizando en, 114
Modelos de currículo, 10, 11, 71, 90-92
Seleccionando materiales para, 122
Educación de la Niñez Temprana, Calidad
Abogando por, 37-38
Ambiente en, 27
Clima de apoyo en, 28
Currículo en, 27
Involucramiento de los padres en, 28
Personal de, 28
Equipo Véase Materiales y Equipo
Estrategia para los Niños Hispano Parlantes, 10-11
Evaluación de las Necesidades de la Comunidad, 57-59
Evaluación Diagnóstica de Desarrollo
Definición, 108-109
Estrategias formales, 110
Estrategias informales, 109
Observación y documentación, 109-110
Usando resultados de, 112-115
Evaluación, Entrenamiento del Personal y de los Padres, 221, 234-235
Evaluación, Personal. Véase. Supervisión del Personal
Evaluación Programa Local, 13, 251-268
Evaluación de la efectividad del programa, 265
Proceso, 262
Recopilando información para la evaluación, 262-263
Resultados, 262
Técnicas, 263-265
Utilizando los resultados de, 265-266

Individualizando
Al supervisar al personal, 193-195
Como requisito de las Normas de Ejecución del Programa, 106
Evaluación diagnóstica como parte de, 108-111

Métodos para, 112-115
Observación como parte de, 109-110, 110-111, 113-114
Para los niños bilingües, 114
Planificando ayuda al personal en, 131
Planes individuales, 112-113, 164, 165
Propósito, 106

Lazos de Unión
Con el hogar, 135, 136-142
Con escuelas elementales, 134-135

Manejo del Salón de Clases
Disciplina, 126-127
Horario diario, 125
Interacciones de apoyo, 127-128
Planificación, 129-133
Transiciones, 126
Manejo del Tiempo, 35
Manejo de las Tensiones, 35-36
Mantenimiento de Documentos
Clases de documentos, 74, 162
Estableciendo un sistema para, 163
Responsabilidades del personal por, 163-164
Materiales y Equipo
Balance entre, 120-121
Culturalmente sensitivo, 122
Exterior, 27, 173-174
No-Sexista, 122
Para etapas de desarrollo, 121-122
Para niños con condiciones de impedimentos, 123
Presupuestando para, 77-79
Relacionado con el currículo, 123-124
Metas
Al Componente Educativo, 66
Del programa de Head Start, 5, 66
Para los niños Véase Individualizando

Normas de Ejecución del Programa
Apéndice A (Opciones del Programa), 224-225
Apéndice B (70.2--Los Padres), 54, 57, 80
Metas enunciadas del programa, 66
Para el Componente Educativo, v, 7, 10, 26, 54, 60-61, 68, 106, 136, 242
Para el Componente de Participación de los Padres, 7
Para el Componente de Salud, 107, 224
Para el Componente de Servicios Sociales, 107
Para los requisitos de entrenamiento del personal y, 223-224, 242
Para Nutrición, 107-108, 224

Observación, Autoevaluación, 258
Observación de Niños Véase Individualizando,
Observación de Personal, Vea Personal, Observación de,
Opción Basada en el Hogar
Ambiente, 118, 172
Características distinguidas de, 11

Documentos, 164
Materiales y equipo para, 78, 118
Planificando para, 132-133
Recursos de currículo para, 92-93
Rol del visitante del hogar, 11, 137, 164
Seleccionando la opción, 58-59
Visitas al hogar, 104-105, 137, 171, 195, 243

Participación de los Padres
Cómo es requerido por las Normas de Ejecución del Programa, 56, 80, 136
En desarrollar el Plan del Componente Educativo, 56
En el Consejo/Comité de Política, 26
En el programa diario, 26, 28, 136, 141-142
En la Autoevaluación Anual, 258, 260
En la evaluación, 258, 264
En la selección del personal, 80
En planificar el programa diario, 28, 56, 140-141
En un Programa de Calidad, 28

Plan de Educación Individual, 10, 114, 163, 165
Plan del Componente Educativo, Desarrollo de
Administración participatoria, 53-54
Autoevaluación anual, 54
Bosquejo de, 62-63
Currículo como parte de, 68-72
Definición de, 68-69
Filosofía del programa, 64-65
Formato de, 62-63
Metas y objetivos, 66-67, 129-131
Normas de Ejecución del Programa, relacionados con, 60-61
Participatión de los padres en, 56
Presupuestando para, 77-79
Responsabilidades del personal, 73-74
Resumen del proceso de planificación, 53-55
Revisión final de, 75-76
Rol del Comité Asesor Educativo en, 56
Seleccionar opciones del programa, 58-59
Plan del Componente Educativo, Implantación de, 12, 97-147
El ambiente físico, 116-119
Estableciendo lazos de unión con las escuelas elementales, 134-135
Estrategias para facilitar, 104-105
Individualizando el programa, 106-115
Manejo del salón de clases y las relaciones interpersonales, 125-128
Materiales y equipo, 120-124
Planes mensuales y semanales, 129-133
Utilización al estimar las necesidades de entrenamiento, 225-226
Políticas y Procedimientos, 157-161
Presupuestando
Para el adiestramiento, 230-231
Para el plan del Componente Educativo, 77-79
Programa de Certificación de Asociado en Desarrollo Infantil, 8-9, 221, 228, 240

Reclutando al Personal del Componente Educativo, 28, 80-87
Cotejando referencias, 85-86
Descripciones de trabajo, 80-81
Entrevistando, 83-84
Observando a los candidatos, 85
Participación de los padres en, 80
Reclutamiento de, 81-82
Seleccionando a los solicitantes, 82-83
Seleccionando y empleando, 86-87
Solicitudes de empleo, 82
Recursos, Coordinador Educativo como, 29-32
Responsabilidades del Coordinador Educativo, 12-13, 49, 99, 136, 153, 163, 165, 181, 215, 220-222
Seleccionando Niños, 107-108
70.2 (Apéndice B--Head Start Policy Manual: The Parents), 54, 57, 80
Supervisión del Personal, 13, 26, 179, 208
Adiestrando, 232-241
Apoyando, 29, 105
Ayudando a los maestros a supervisar a otros, 206-208
Comunicación en, 189
Despidiendo, 204-205
Enfoque individualizado a, 191-193
Evaluación de logros y, 196, 199-200
Evaluando logros en, 196-201
Haciendo sugerencias, 198-199
Manejando problemas de logros, 202-205
Motivando, 189-192
Normas de trabajo para, 185-188
Observando, 113-114, 196-198
Promoviendo crecimiento y desarrollo de, 189-190, 240-241
Sobre visitadores del hogar, 26
Trabajo de equipo entre, 114-115, 131, 192

Toma de Decisiones, 33-34
Trabajando en Red, 29-30

Visitas del Lugar, 30-32, 105, 189
Visitas al Hogar
En programas basados en el centro, 104-105, 137, 139-140, 171, 197, 243
En programas basados en el hogar, vea Opción Basada en el Hogar
Voluntarios
Descripciones de trabajo para, 81, 207
Entrenamaiento para, 242, 243-244
Padres como, 5, 141-142, 207, 243-244
Supervisando, 207-209